

Fachbereich Medien

Schlottog, Julian

Verständnis für Marken entwickeln und deren Möglichkeiten zum Unternehmenserfolg erkennen

Develop an understanding for brands and their opportunities to company's success

-Bachelorarbeit-

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences (FH)

Ahrensfelde – 2010

Fachbereich Medien

Schlottog, Julian

Verständnis für Marken entwickeln und deren Möglichkeiten zum Unternehmenserfolg erkennen

Develop an understanding for brands and their opportunities to company's success

-eingereicht als Bachelorarbeit-

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences (FH)

Erstprüfer	Zweitprüfer
Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer	Dipl.- Ing. (FH) Wiebke Rudolph

Ahrensfelde – 2010

Bibliografische Beschreibung und Referat

Schlottog, Julian:

Verständnis für Marken entwickeln und deren Möglichkeiten zum Unternehmenserfolg erkennen. – Develop an understanding for brands and their opportunities to company's success – 2010 – 64 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Konstrukt der Marke und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Ziel dieser Arbeit ist es, wesentliche Faktoren einer Marke darzustellen sowie zu untersuchen, ob und wie die Marke zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Im Laufe der Arbeit wird ausgehend von der Definition sowie den sich veränderten Verständnis, Rahmenbedingungen und Kriterien einer Marke, ein Überblick über markenrelevante Schutzrechte gegeben.

Desweiteren wird erläutert, wie Unternehmen bei der Entwicklung und beim Aufbau einer Marke agieren. Dabei spielt nicht mehr nur die Qualität eine wichtige Rolle sondern vielmehr verhaltenswissenschaftliche Faktoren.

Außerdem wird anhand von verschiedenen Bewertungsmodellen dargestellt, wie der Wert einer Marke bestimmt wird und wie wichtig die laufende Ermittlung qualitativer und quantitativer Kontrollgrößen auf den Erfolg einer Marke ist.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung und Referat	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Einleitung.....	VIII
1. Die Marke	10
1.1 Definition Marke.....	10
1.2 Entwicklung des Markenverständnisses	12
1.3 Rahmenbedingungen einer Marke.....	14
1.3.1 Rechtliche und politische Faktoren	15
1.3.2 Wettbewerb	15
1.3.3 Handel.....	17
1.3.4 Abnehmer.....	17
1.4 Kriterien der Marke	18
2. Markenrecht.....	20
2.1 Bedeutung des Markenrechts	20
2.2 Markenrecht in Deutschland	20
2.2.1 Einzelne Markenrechte	20
2.2.1.1 Wortmarken.....	21
2.2.1.2 Bildmarken	21
2.2.1.3 Wort-/ Bildmarken.....	21
2.2.1.4 Farbmarken	21
2.2.1.5 Hörmarken.....	22
2.2.1.6 Geografische Herkunftsangaben	22
2.2.1.7 Dreidimensionale Marken	22
2.2.2 Aufbau des Markenrechts.....	23
2.2.3 Rechte aus einer Marke.....	24
2.3 Europäisches Markenrecht	24
2.4 Internationales Markenrecht	25
3. Markenführung.....	26
3.1 Markenidentität.....	27
3.2 Markenpositionierung	29

3.2.1	Festlegung von Positionierungszielen.....	31
3.2.2	Positionierungsstrategien.....	34
3.2.2.1	Beibehaltung der Markenposition.....	35
3.2.2.2	Umpositionierung der Marke.....	35
3.2.2.3	Neupositionierung der Marke.....	36
3.2.3	Umsetzung der Markenpositionierung	36
3.3	Markenstrategien.....	38
3.3.1	Einzelmarkenstrategie	39
3.3.2	Familienmarkenstrategie	40
3.3.3	Dachmarkenstrategie.....	42
3.3.4	Internationale Markenstrategien	43
3.3.4.1	Multinationale Markenstrategie	43
3.3.4.2	Globale Markenstrategie.....	44
3.3.4.3	Gemischte Markenstrategie	45
4.	Markenkontrolle	46
4.1	Möglichkeiten der qualitativen Erfolgskontrolle	47
4.1.1	Messung der Markenbekanntheit.....	47
4.1.2	Messung des Markenimages	48
4.1.2.1	Imagemessungen mittels klassischer Imageprofile	49
4.1.2.2	Assoziationstests.....	49
4.1.2.3	Protokolle lauten Denkens.....	50
4.1.2.4	Messung innerer Bilder.....	50
4.2	Möglichkeiten der quantitativen Markenkontrolle	51
4.2.1	Monetärer Markenwert.....	51
4.2.1.1	Finanzorientierte Ansätze zur Markenwertberechnung	52
4.2.1.2	Absatzorientierte Ansätze zur Markenwertberechnung	54
4.2.2	Weitere quantitative Kontrollgrößen.....	59
	Fazit.....	60
	Literaturverzeichnis.....	61
	Selbständigkeitserklärung.....	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsphasen der Marke in der Moderne	13
Abbildung 2: Historische Entwicklung der Marke.....	14
Abbildung 3: Wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken	15
Abbildung 4: Markenwert nach Interbrand.....	18
Abbildung 5: Ziele der Markenführung	27
Abbildung 6: Auswirkungen einer starken Markenidentität	28
Abbildung 7: Dreidimensionales Positionierungsmodell	30
Abbildung 8: Involvementansatz der Positionierung	32
Abbildung 9: Positionierungsstrategien	34
Abbildung 10: Strategischen Dreiecke der Positionierung	37
Abbildung 11: Klassisches Imageprofil vs. netzwerkartige Speicherung.....	50
Abbildung 12: Verbale Marks- Skala	51
Abbildung 13: Formel zur Markenbewertung nach Kern.....	53
Abbildung 14: Die drei Phasen der Markenbewertung nach Interbrand.....	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über markenrelevante Schutzrechte	23
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Einzelmarkenstrategie.....	40
Tabelle 3: Vor- und Nachteile der Familienmarkenstrategie	41
Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Dachmarkenstrategie	43
Tabelle 5: Einflussfaktoren auf den Wert der Marke nach Interbrand	56

Einleitung

Marken sind ein wichtiger Bestandteil unseres täglichen Lebens. Sie begegnen uns beim täglichen Einkauf, auf Werbetafeln oder beim Fernsehen.

In gegenwärtig zunehmend gesättigten Märkten ist es nicht mehr ausreichend Produkte nur über ihre Funktion oder Nutzen anzubieten. Kunden haben eine hohe Erwartungshaltung an Produkte und Marken, die das Agieren der Unternehmen am Markt sehr kompliziert gestaltet. Denn was heute bei den Konsumenten im Einkaufskorb gelandet ist, kann morgen schon unbeachtet in den Regalen liegen bleiben. Weil die Ansprüche der Konsumenten individueller und widersprüchlicher werden, wird es immer anspruchsvoller ein Produkt in einer rentablen Größenordnung zu verkaufen. Die Werbeindustrie kann nur noch selten die Konsumenten, aufgrund der hohen Anzahl angebotener und unterschiedlicher Informationen, erreichen. Trotzdem entscheidet sich der Konsument aus der angebotenen Vielfalt eines Supermarktes oder des World Wide Web für ein bestimmtes Produkt oder eine Marke. Warum entscheidet er sich gerade für diese Marke? Vielleicht wegen der geringen Überschaubarkeit und Vergleichbarkeit, vielleicht aus Zeitgründen oder weil ihm die Marke auf irgendeine Weise anspricht, Vertrauen vermittelt und bestimmte Assoziationen weckt. Heute kommt es für die Marke nicht mehr nur auf ein gutes Design, einen für Kunde und Anbieter attraktiven Preis und eine zielgruppenorientierte Werbung an. Die Aufgabe für Unternehmen lautet sich den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen und eine nachhaltige Markenstrategie zu entwickeln, die sie von der Konkurrenz abgrenzt und auch in Zukunft Erfolg für das Unternehmen verspricht.

Doch was ist eine Marke und wie erkennt man sie? Eine einfache Erklärung könnte sein: „Die Marke ist ein Produkt oder eine Dienstleistung. Sie hat eine Markierung und steht für Vertrauen und Qualität.“¹ Was aber sind Bayern München oder Madonna? Handelt es sich dabei auch um Marken? Die Beantwortung der Fragen erfordert ein komplexes Herangehen. Das zeigt sich allein schon an der Tatsache, dass es in Deutschland derzeit ca. 778.000 Marken gibt und allein im Jahr 2009 ca. 69.000 neue Markenmeldungen erfolgten.²

Marken haben seit Jahrzehnten großen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung – schaffen Arbeitsplätze und tragen über Innovationen zu Wachstum und Wohlstand bei – nicht nur in Deutschland sondern in der ganzen Welt.

¹ Adjouri 2004, S. 11

² Deutsches Patent- und Markenamt, Stand: 12. März 2010, aufgerufen am 21. Juni 2010

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel die Frage zu beantworten, was unter einer Marke verstanden wird und ob der Einsatz von Marken im marktwirtschaftlichen System Erfolg für Unternehmen garantieren.

Im ersten Kapitel werden zunächst Grundlagen geschaffen, indem der Begriff Marke definiert wird. Außerdem soll geklärt werden, wie sich das Verständnis an einer Marke entwickelt hat und welchen Rahmenbedingungen sie heute ausgesetzt ist. Dazu ist es wichtig auf die Frage einzugehen, was heute in der modernen Marktwirtschaft unter einer Marke verstanden wird. In diesem Zusammenhang soll erläutert werden, welche Kriterien früher und heute zur Entscheidung für eine bestimmte Marke ausschlaggebend waren und sind. Durch einen Vergleich der einzelnen Kriterien und auf dem Wege der Induktion soll herausgearbeitet werden, welche Kriterien heute für alle Marken Gültigkeit besitzen.

Das zweite Kapitel befasst sich mit dem Markenrecht. Dieses soll eine Übersicht über markenrelevante Schutzrechte geben. Dazu wird auf den nationalen als auch internationalen Markenschutz eingegangen.

Den Kern dieser Arbeit bilden das dritte und vierte Kapitel, in denen es im dritten zunächst darum geht, den Weg einer Marke vom Aufbau bis hin zur Etablierung am Markt, darzustellen. Dazu werden die wichtigen strategischen Etappen die der Aufbau einer Marke erfordert, die Schaffung einer Markenidentität und die Möglichkeiten sowie Umsetzung der Markenpositionierung, erläutert. Außerdem erfolgt ein Vergleich der Markenstrategien unter Berücksichtigung der einzelnen Vor- und Nachteile.

Das vierte Kapitel setzt sich mit der Thematik auseinander, wie der Erfolg anhand einer Markenkontrolle gemessen wird. Es sollen verschiedene empirische Erhebungsmethoden vorgestellt werden, die in der Praxis Anwendung finden.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse ab, in der die eingangs gestellten Fragen beantwortet werden sollen. Außerdem erfolgt eine kritische Beurteilung darüber, wie effektiv und aussagekräftig Erhebungsmethoden zur Markenkontrolle sind.

1. Die Marke

1.1 Definition Marke

In der Literatur existieren eine große Anzahl unterschiedlicher Definitionen über den Begriff Marke. Dies liegt darin begründet, dass der Begriff Marke seit seiner Entwicklungsgeschichte zahlreiche Wandlungen vollzogen hat. Eine der bekanntesten Begriffserklärungen basiert auf einer merkmalsbezogenen Definition von Konrad Mellerowicz aus dem Jahr 1963:

„Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleich bleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung der Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“³

Die Marke wird laut Mellerowicz anhand folgender Eigenschaften charakterisiert: Markierung, Fertigware, gleichbleibende oder verbesserte Qualität, gleich bleibende Menge, gleich bleibende Aufmachung, größerer Absatzraum, Verbraucherwerbung, Anerkennung am Markt.

Für das heutige Markenverständnis ist diese Definition jedoch nicht mehr zeitgemäß. Eigenschaften wie Qualität, Menge und Aufmachung sind aufgrund des technischen Fortschritts, des stärker werdenden Wettbewerbs und der gesellschaftlichen Veränderung nur bedingt gleichbleibend. Desweiteren ist die Grundlage dieser Definition lediglich der klassische Markenartikel.

In unserem heutigen Verständnis gibt es kaum etwas, was nicht als Marke bezeichnet werden kann. Jeder Name, der Sinn erfüllt und Assoziationen in den Köpfen der Anspruchsgruppen erweckt, ist eine Marke. Ziel vieler Unternehmen ist es, einen einzigartigen Markennamen zu kreieren, der gleichzeitig in seiner Produktkategorie herausragt. Markennamen wie z.B. Tempo (Taschentücher), Aspirin (Schmerzmittel) oder Labello (Lippenpflegestift) sind zu Oberbegriffen geworden, die als Synonym für ein gesamtes Marktsegment gelten. Einzelgeschäfte, Dienstleistungen, Non-Profit Organisationen, Investitionsgüter – alles was auf Märkten gehandelt wird, kann als Marke bezeichnet werden.

Um eine zeitgemäße Definition zu formulieren, ist es notwendig zunächst verschiedene Ansätze zu betrachten:⁴

³ Gaiser/ Linxweiler/ Brucker 2005, S. 8

⁴ vgl. Baumgarth, 2004, S. 3 ff.

Der absatzsystemorientierter Ansatz zielt auf ein systematisches Absatzkonzept ab, um marketingpolitische Ziele, insbesondere hoher Bekanntheitsgrad und Aufbau eines differenzierenden Images, zu erreichen.

Der wirkungsbezogene Ansatz beschreibt, dass für die Bezeichnung als Marke, das Vorstellungsbild und die subjektiven Wahrnehmungen der Verbraucher ausschlaggebend sind. Daraus folgt, dass alles was die Konsumenten als Marke bezeichnen, tatsächlich auch eine ist. Die Aufgabe für Unternehmen ist es, die Kriterien herauszufinden, die erfüllt werden müssen, um als Marke angesehen zu werden. Zunächst wird mit einer Marke ein Qualitätsversprechen gegeben, das bei der Zielgruppe eine nachhaltige Wirkung erzielt. Bei den relevanten Konsumenten werden Erwartungen erfüllt, die sich im Verlauf auf eine hohe Bekanntheit, einem positiven Image, einem eigenständigen Bild der Marke, eine hohe Wertschätzung sowie auf die Kundenzufriedenheit und -bindung niederschlägt.

Der qualitätsbezogene Ansatz sagt aus, dass eine Marke die Garantie erbringen muss, eine gleichbleibende oder verbesserte Qualität zu bieten. Verbraucher sind nicht in der Lage, aufgrund der hohen Anzahl angebotener Marken, ein Produkt oder eine Leistung ohne Erprobung auf ihre Qualität hin zu überprüfen. Eine Marke soll deshalb die Garantie einer gleichbleibenden oder verbesserten Qualität gewähren und somit das Kaufrisiko der Konsumenten reduzieren.

Aus Sicht des erfolgsorientierten Ansatzes, kann dann von einer Marke gesprochen werden, wenn diese sich am Markt durchgesetzt hat. Dies ist dann gegeben, wenn psychologische Ziele wie Markenbekanntheit und Markenimage und ökonomische Ziele wie Marktanteile und Absatzmenge ein hohes Niveau erreicht haben. Unternehmen können diese Ziele nur dann erreichen, wenn sie die Marketingmix- Instrumente Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik aufeinander gezielt abgestimmt und eingesetzt haben.

Für eine Definition, die den heutigen Anforderungen entspricht, haben der wirkungsbezogene-, qualitätsbezogenen- und erfolgsbezogene Ansatz eine hohe Bedeutung. Darüber hinaus muss die gesetzliche Sicht beachtet werden. Demnach sind Marken alle Zeichen, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen eines anderen zu unterscheiden.⁵

Unter Berücksichtigung der oben genannten Ansätze können als Marke demnach Waren und Dienstleistungen bezeichnet werden, welche aus Sicht der Zielgruppen wirkungsbezogene Kriterien und aus Anbietersicht

⁵ vgl. § 3 Abs. 1 MarkenG

erfolgsbezogene Kriterien auf einem bestimmten Niveau erzielen, ein Qualitätsversprechen aus Sicht der Nachfrager geben und außerdem gesetzlichen Vorschriften einer Marke entsprechen. Daraus schlussfolgernd ergibt sich folgende Definition der Marke:

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“⁶

1.2 Entwicklung des Markenverständnisses

Die Marke ist keine Erfindung der Neuzeit. Schon im alten Ägypten wurden Ziegelsteine mit Symbolen markiert, um deren Herkunft zu kennzeichnen.

Im Mittelalter wurden Waren markiert, um zum einen die Herkunft der Waren mittels Meisterzeichen zu kennzeichnen und zum anderen wurden Gütezeichen verwendet, um die Qualität der Waren zu betonen und von der Konkurrenz abzugrenzen.⁷

Die Industrialisierung, Mitte des 19. Jahrhunderts, und die damit verbundene Entmachtung der Zünfte verursachte radikale Änderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Die Massenproduktion wurde möglich und heute noch bekannte Marken wie Coca-Cola (1886), Maggie (1887) oder Dr. Oetker Original (1893) entstanden.⁸ Die industrielle Massenproduktion führte zur Anonymisierung und damit einhergehend zum Vertrauensverlust der Konsumenten zu den Herstellern. Bisher war die Qualität eines Produktes eng mit der Person des Herstellenden, des Meisters, verbunden. Jetzt, im industriellen Zeitalter produzierten tausende Arbeitskräfte, die auch jederzeit austauschbar waren, eine große Anzahl von Produkten, die nur noch marginale Unterschiede der Produktqualität innerhalb einer Marke besaßen. Ausschlaggebend für die Qualität waren jetzt die Entwicklung und Beherrschung einer Technologie und nicht mehr die handwerklichen Fähigkeiten eines Einzelnen. Die Konsumenten mussten sich zunächst an die geänderte Situation gewöhnen. Die Aufgabe der Hersteller bestand darin, ihr Vertrauen durch die neu entstandenen Marken und Kennzeichnungen zurückzugewinnen. Die Verbraucher sollten fortan den Markenwaren vertrauen.

⁶ Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, Stand: 27. Juni 2010, aufgerufen am 28. Juni 2010

⁷ vgl. Adjouri 2004, S. 185

⁸ vgl. Baumgarth 2004, S. 7

Um die Jahrhundertwende entwickelte sich, hervorgerufen durch den zunehmenden Wohlstand, eine immer größere Nachfrage im Konsumgüterbereich. Die Werbung nahm eine immer mehr bedeutendere Rolle für die Vermarktung von Markenartikel ein. In den Jahren vor dem ersten Weltkrieg etablierten sich die ersten Markenartikel. Sie umfassten die wichtigsten Güter des täglichen Bedarfs, wie z.B. Wasch- und Reinigungsmittel, Körperpflegemittel oder Nahrungsmittel.

Der Prozess der Entwicklung und Etablierung von Markenartikeln wurde wesentlich durch die beiden Weltkriege und die Weltwirtschaftskrise behindert.

In Deutschland, das nach dem zweiten Weltkrieg besonders unter Zerstörungen und anderen Kriegsfolgen zu leiden hatte, ging es im Gebiet der späteren Bundesrepublik Deutschland für viele Unternehmen darum, die Produktion der bekannten Markenartikel wieder aufzunehmen und zur gleichen Qualität wie vor dem Weltkrieg zu produzieren. Nachdem das Werbeverbot aufgehoben worden war, dass während des zweiten Weltkriegs galt, meldeten sich Marken wie etwa Fewa mit Werbesprüchen wie „Da bin ich wieder“ oder Persil mit „ein großer Augenblick! Endlich wieder.“⁹, zurück.

Die Einführung der D-Mark 1949 schaffte die Grundlage zur Etablierung der freien Marktwirtschaft. Für Markenartikel bedeutete dies weitere Wachstumspotentiale. Werbung für Markenartikel, vor allem durch Plakat- und später Printwerbung, rückte immer mehr in den Vordergrund.

Seit Beginn der 50er Jahre lassen sich sechs verschiedene Entwicklungsphasen der Marke erkennen:¹⁰

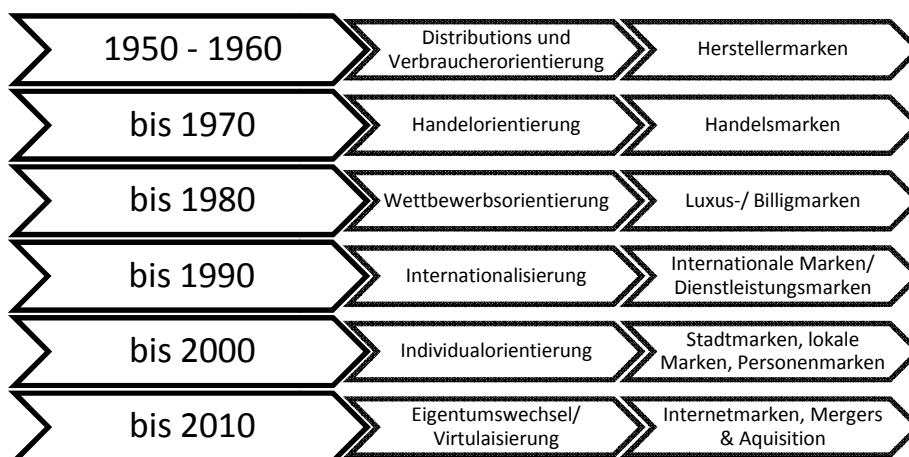


Abbildung 1: Entwicklungsphasen der Marke in der Moderne
Quelle: Baumgarth 2004, S. 8

⁹ Absatzwirtschaft Online, aufgerufen am 21. Juni 2010

¹⁰ vgl. Baumgarth 2004, S. 8

Die Entwicklung der Marke ist immer in Verbindung mit der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Situation zu betrachten. So hat jedes Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts Auswirkungen auf die Entwicklung der Marke gehabt.¹¹ Ölkrise, Yuppie Zeit, Beendigung des Kalten Krieges, Technowelle oder Globalisierung – jede Entwicklung hat das Umfeld der Marke, das Verhalten der Konsumenten und damit die Markenbotschaften verändert. Zur Zeit der Industrialisierung galt die Marke als kommunikatives Verbindungselement zwischen Unternehmen und Kunden. In der Gegenwart ist die Marke zu einem Botschaftsträger geworden, die „vielfältige kognitive und emotionale Bausteine“¹² überträgt. Die Anzahl der Marken hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, weshalb die Aufgabe der Marke als Botschafter immer wichtiger wird. In der Zukunft wird die Entwicklung und Etablierung einer Marke immer schwieriger werden, weshalb die Anforderungen an die Markenführung sich immer komplizierter gestalten.

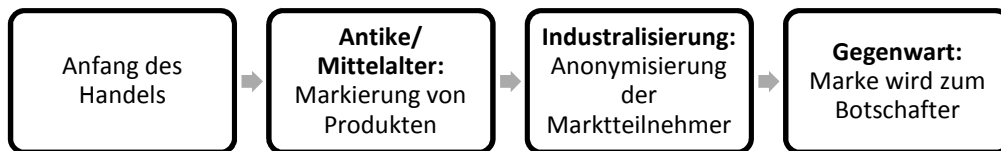


Abbildung 2: Historische Entwicklung der Marke
Quelle: Adjouri 2004, S. 187

1.3 Rahmenbedingungen einer Marke

Im Vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, dass sich die Marke ständig mit geänderten Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen hatte. Da die Unternehmen diese nicht beeinflussen können, ist es ein wichtiges Erfordernis, ständig die Markenpolitik zu aktualisieren und anzupassen. Veränderte Rahmenbedingungen können in folgende Kategorien unterteilt werden:¹³

- Rechtliche und politische Faktoren
- Wettbewerb
- Handel
- Abnehmer

¹¹ vgl. Adjouri 2004, S. 187

¹² Adjouri 2004, S. 187

¹³ vgl. Baumgarth 2004, S. 10

1.3.1 Rechtliche und politische Faktoren

Nach dem zweiten Weltkrieg setzten sich in industriell aufstrebenden Ländern, wie z.B. den USA, immer mehr Markenartikel durch. Damit einher ging eine Gesetzgebung, die die Marken gegen Nachahmung schützen sollte. In Deutschland wurde im Jahr 1995, wie von der Europäischen Union gefordert, das Markengesetz eingeführt, das für Marken geänderte Rahmenbedingungen mit sich bringt. Darüber hinaus gibt es ein Werbeverbot für bestimmte Waren.

1.3.2 Wettbewerb

Die steigende Internationalisierung der Märkte und die zunehmende Angleichung der Produkte hinsichtlich der Qualität führten zu einer Zunahme der Wettbewerbsintensität in allen Bereichen. Zudem lassen sich immer weniger Unterschiede zwischen den Marken in vielen Produktbereichen ausmachen.

Eine Studie der BBDO Consulting belegt, dass ca. 60 Prozent der deutschen Bevölkerung Marken als austauschbar wahrnehmen. Konkret heißt das, dass zwei Drittel keine wesentlichen Unterschiede zwischen Marken erkennen können. Als am meisten austauschbar werden Benzin, Waschmittel und Molkereiprodukte angesehen. Der Studie zufolge haben Automobile, Bekleidung und Parfum die geringste Austauschbarkeit.¹⁴

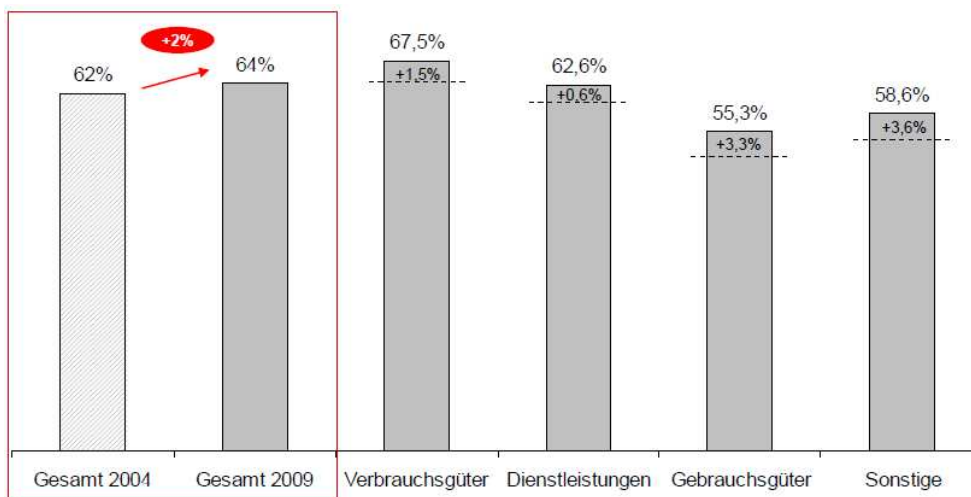


Abbildung 3: Wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken

Quelle: BBDO Consulting, Brand Parity Studie, 2009

¹⁴ BBDO Consulting, Stand: Februar 2009, aufgerufen am 23. Juni 2010

Laut oben angeführter Studie liegt die hohe Austauschbarkeit von Marken darin begründet, dass Unternehmen wenig Wert auf eine differenzierende Markenführung legen. Statt differenzierende Leistungsmerkmale herauszustellen, konzentrieren sich Unternehmen zunehmend auf „Me-too-Konzepte“¹⁵, stereotypische Klischees oder Preiskampf. Die Folge ist ein Verlust der Markenwerte.

Weiterhin verschärft die sinkende Effizienz der Kommunikationskanäle die Wettbewerbssituation. Auf den vielfach gesättigten Märkten ist von hohen objektiven und funktionalen Qualitätsstandards auszugehen. Daher sind nur noch geringe Qualitätsunterschiede auszumachen, was zur Folge hat, dass Konsumenten ein abnehmendes Interesse an Produktinformationen haben. Dies zeigt sich vor allem daran, dass Konsumenten sich nur flüchtig und mit geringem Interesse mit den Produktinformationen auseinandersetzen. In Deutschland herrscht deshalb eine zunehmende Informationsüberlastung, die gekennzeichnet wird durch das Verhältnis von angebotenen und tatsächlich von Kunden nachgefragten Informationen. Demnach liegt die Informationsüberlastung aller Medien in der Bundesrepublik Deutschland bei ca. 98 Prozent.¹⁶

Die Zunahme der Markenpiraterie führt zu einer weiteren Zunahme der Wettbewerbsverschärfung. Eine von der Europäischen Kommission veröffentlichte Statistik zeigt, dass es im Jahr 2008 beim Zoll zu 49.000 Vorfällen kam, in denen Waren an der EU- Außergrenze sichergestellt worden sind, bei denen der Verdacht der Verletzung der Eigentumsrechte bestand. Im Jahr 2007 lag die Zahl noch bei 43.000 Fällen. Die Anzahl der sichergestellten Artikel 2008 belief sich auf 178 Millionen und liegt damit doppelt so hoch als im Vorjahr (79 Millionen). Die Warengruppen mit den meisten sichergestellten Artikeln waren:¹⁷

- CD/DVD
- Zigaretten
- Spielzeug
- Elektrische Geräte
- Arzneimittel
- Körperpflegeprodukte

¹⁵ Me-too-Konzept ist ein Begriff aus dem Marketing: Anhängen an das erfolgreiche Konzept eines Mitbewerbers und es kopieren.

zetmedia Online-Lexikon, aufgerufen am 10. August 2010

¹⁶ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 254

¹⁷ Europäische Kommission, Stand: 21. April 2010, aufgerufen am 24. Juni 2010

1.3.3 Handel

Verschiedene Entwicklungen im Handel bilden für die Marke relevante Rahmenbedingungen. Zum einen treten neue, international tätige Marken in den deutschen Markt wie z.B. Ikea. Zum anderen etablieren sich im Handel immer mehr Unternehmen (z.B. Aldi, H&M, C&A), bei denen nicht einzelne Handelsmarken im Vordergrund stehen sondern die Gewinnmaximierung im Sinne einer Dachmarkenstrategie. Weiterhin ist ein Anstieg des Anteils von Handelsmarken am Gesamtumsatz in vielen Produktkategorien zu verzeichnen. Seit Beginn des Jahrtausends konnten erstmals Handelsmarken mit den Marken von Aldi die jeweiligen Marktführer mengenmäßig übertreffen.¹⁸ Die Vertreter von Handelsmarken verfolgen im Gegensatz zu den Herstellermarken eine andere Strategie. Ihnen geht es darum Waren oder Dienstleistungen in einer Standardqualität anzubieten und eine Gewinnmaximierung über den Preis zu erreichen.

1.3.4 Abnehmer

Bei den Abnehmern ist ein verändertes Kaufverhalten zu erkennen. Ein immer öfter auftretendes Phänomen ist das sogenannte hybride Kaufverhalten.¹⁹ Dabei zeigen die Konsumenten verschiedenes Kaufverhalten. Zum einen sind sie preisbewusst und zum anderen achten sie beim Kauf auf Marken. Dies hat zur Folge, dass diese Konsumenten nicht mehr einem bestimmten Marktsegment zugeordnet werden können. Auch die Markenpositionierung wird Unternehmen dadurch erschwert. Ein weiteres geändertes Kaufverhalten ist das sog. Smart Shopping. Das bedeutet, dass Abnehmer markenorientiert einkaufen, aber dabei versuchen Marken zu besonders günstigen Preisen zu erlangen. Wie schnell sich das Kaufverhalten ändern kann zeigen allein die letzten zehn Jahre. Um die Jahrtausendwende war das sog. „Made in“ sehr gefragt. Vier Jahre später erfasste Deutschland, ausgelöst u.a. durch wirtschaftliche Bedingungen wie zunehmende Arbeitslosigkeit, die „Geiz ist geil“- Welle. Was fortan zählte war der Preis. Discounter waren überall auf dem Vormarsch und engten den Handlungsspielraum für Markenartikel immer weiter ein. Seit 2007 stehen die Konsumenten vor neuen, schwierigen Herausforderungen. Zunächst stiegen die Rohstoffpreise und mit ihnen die Erzeuger- und Endverbraucherpreise. Die Teuerungswelle hat die Kaufkraft und Konsumlaune der Verbraucher deutlich gedämpft. Zugespitzt hat sich die Lage zusätzlich durch den Ausbruch der weltweiten Finanzkrise im Oktober 2008. Die Auswirkungen auf die

¹⁸ vgl. Baumgarth 2004, S. 14

¹⁹ vgl. Baumgarth 2004, S. 15

Realwirtschaft überlagern gleichzeitig das alte Problem und dämpfen weiterhin die Konsumlaune der Verbraucher.

1.4 Kriterien der Marke

Eine Marke wird durch verschiedene Erscheinungsformen charakterisiert.²⁰

Eine Auflistung der weltweit wertvollsten Marken, veröffentlicht von der Firma Interbrand, zeigt, dass diese aus den unterschiedlichsten Bereichen kommen und meistens nur wenige Gemeinsamkeiten aufweisen:

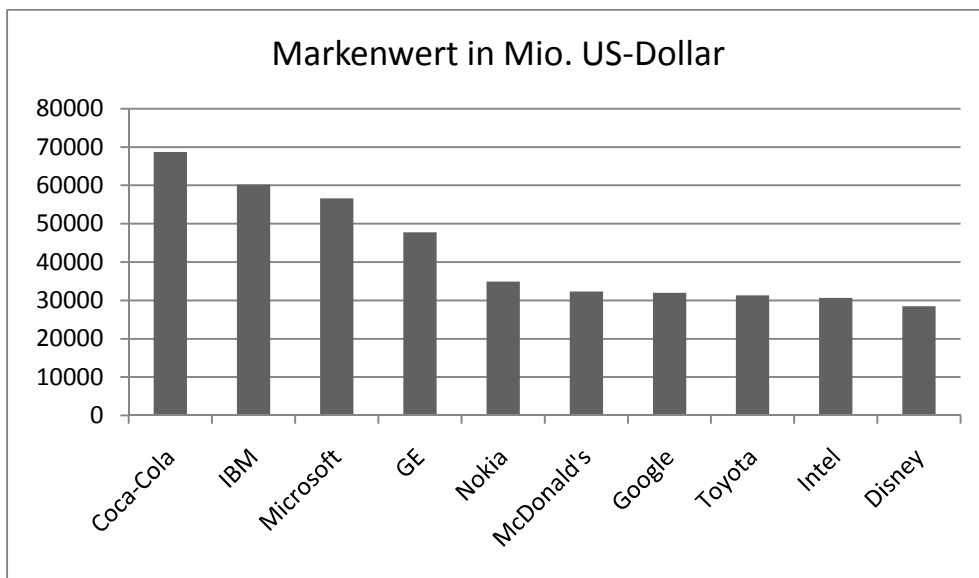


Abbildung 4: Markenwert nach Interbrand
Quelle: Interbrand, 2010

Die Liste wird angeführt von dem Getränkehersteller Coca-Cola. Es folgen u.a. Unternehmen aus der Computerbranche wie IBM oder Microsoft, der IT Konzern Nokia, die Fastfood- Marke McDonald's oder das Unternehmen Disney.

Die oben gezeigte Darstellung zeigt nur den ökonomischen Wert der weltweit erfolgreichsten Marken auf. Rückschlüsse auf die Ursache ihres Erfolgs sind nicht möglich sondern können erst bei einer komplexen, individuellen und teilweise subjektiven Betrachtung gezogen werden.

Im Alltag ist festzustellen, dass Marken aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Wirtschaftsfachleute sehen die Marke aus eher ökonomischen Faktoren wie Umsatz oder Marktanteile. Ein Jurist betrachtet die Marke aus rechtlichen Hintergründen, ein Werbeprofi ist wiederum fokussiert auf die Umsetzung von Werbeideen und Werbebotschaften.

²⁰ vgl. Adjouri 2002, S.11

Aus diesen verschiedenen Blickwinkeln lässt sich ableiten, dass die Marke nicht durch ein Kriterium erklärt werden kann sondern durch unterschiedliche Betrachtungsweisen charakterisiert wird.²¹ Welche Betrachtungsweise erfolgsversprechend ist, hängt von der jeweiligen Branche ab.

Bedeutungsvoll im Rahmen dieser Betrachtungsweise ist es, welche Kriterien den Konsumenten dazu bewegen sich für eine bestimmte Marke zu entscheiden. Diese Kriterien haben sich in einem historischen Prozess entwickelt. Ging es zu Beginn der industriellen Massenproduktion vor allem um die Frage der Qualität in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit, ist es heute, im Zeitalter mikroelektronischen Fertigungsprozesse möglich, Produkte in identischer Qualität herzustellen. Deshalb müssen andere Kriterien herangezogen werden, bei denen subjektive Faktoren eine größere Rolle spielen.

Diese Faktoren liegen heute vor allem im Imagebereich, in der Markenbekanntheit, in der Kundenzufriedenheit, in der Wertschätzung, in einem eigenständigen Bild der Marke oder im Preis. Wichtig ist dabei, dass diese Faktoren niemals für sich allein auftreten sondern im Zusammenhang wirken.

Abgeleitet aus der Tatsache, dass die Faktoren immer in Kombination auftreten, gibt es kein allgemein gültiges Kriterium, das für alle Marken Gültigkeit besitzt. Große Bedeutung besitzen Kriterien die im subjektiven Bereich liegen, da eine bestimmte Qualität immer vorausgesetzt wird. Konsumenten wollen individuell angesprochen und mit „maßgeschneiderten“ Lösungen für eine Marke gewonnen werden.

²¹ vgl. Adjouri 2002, S.11

2. Markenrecht

2.1 Bedeutung des Markenrechts

Marken sind für Unternehmen von zentraler Bedeutung, da sie einen großen Vermögensbestandteil darstellen. Daher ist es sinnvoll, diesen Vermögenswert einen rechtlichen Rahmen zu geben, um so verbindliche Regeln für den Umgang mit Marken zu haben.

Markenrecht dient vor allem dazu, Marken untereinander und voneinander abzugrenzen, vor Überschneidungen und Nachahmungen zu schützen.

2.2 Markenrecht in Deutschland

Als rechtliche Grundlage für das deutsche Markenrecht dient das neue Markengesetz, das in Deutschland seit dem 1. Januar 1995 gilt. Auslöser war eine Verpflichtung der Europäischen Union an seine Mitgliedsstaaten, das Markenrecht zu reformieren, mit dem Ziel eine Vereinheitlichung des Markenrechts zu erreichen. Daraufhin ersetzte der deutsche Gesetzgeber das bis dahin geltende Warenzeichengesetz durch das Markengesetz. Es löste das aus dem Jahr 1894 stammende Warenzeichengesetz (WZG) ab.

Der Unterschied besteht darin, dass das Markengesetz in seinem Umfang weiter geht als das Warenzeichengesetz. Das Markengesetz schützt als Kennzeichen Marken, geschäftliche Bezeichnungen und geografische Herkunftsangaben.²²

2.2.1 Einzelne Markenrechte

Nach der rechtlichen Definition können als Marken:

„alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstigen Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“²³

Durch die Verwendung der Formulierung „insbesondere“ will der Gesetzgeber hervorheben, dass die Aufzählung noch nicht abschließend ist und so die Aufnahme neuer Markenformen zukünftig ermöglichen.

Zu den bekanntesten Markenformen zählen u.a. Wortmarken, Bildmarken, Wort-/ Bildmarken, Farbmarken, Hörmarken, geografische Herkunfts-

²² vgl. Nave 2004, S. 31

²³ § 3 Abs. 1 MarkenG

angaben und dreidimensionale Marken, die im Folgenden näher erläutert werden.²⁴

2.2.1.1 Wortmarken

Wortmarken sind Marken, die aus Wörtern, Buchstaben, Zahlen oder sonstigen Schriftzeichen bestehen. Wortmarken können aus einem oder mehreren Begriffen zusammengesetzt sein. Demnach können auch Personennamen unter eine Wortmarke fallen. Personennamen können Vorname und Familiennamen sein.

Beispiel für Wortmarken sind: BMW (Automarke), H&M (Einzelhandel), ProSieben (Fernsehsender).

2.2.1.2 Bildmarken

Bildmarken sind Bilder, Bildelemente oder Abbildungen ohne Wortbestandteile. Davon ausgeschlossen sind laut § 8 Abs. 2 Nr. 6 MarkenG jedoch staatliche Hoheitszeichen wie der Bundesadler oder kommunale Wappen.²⁵

Beispiele für Bildmarken sind der Mercedes Stern, die Audi Ringe oder die Shell Muschel.

2.2.1.3 Wort-/ Bildmarken

Laut Markengesetz ist es ebenfalls zulässig, eine Marke zu schützen die sowohl aus einem Wort als auch aus einem Bildzeichen bestehen. Die Besonderheit besteht darin, dass zur Eintragung des gesamten Zeichens nur ein Bestandteil kennzeichnungsfähig sein muss.

Beispiele für Wort-/ Bildmarken sind u.a. Deutsche Telekom, Adidas oder Reebok.

2.2.1.4 Farbmarken

Farbmarken zeichnen sich dadurch aus, dass Waren oder Dienstleistungen durch bestimmte Farben oder Farbkombinationen gekennzeichnet werden, um so ein optisches Signal zu setzen, dass die Unterscheidung von den Marken anderer Unternehmen auf den ersten Blick gestattet. Aus diesem Grund genießt die Farbmarke in der Werbung eine hohe Bedeutung.

Beispiele für Farbmarken sind das „Magenta/Grau“ der Deutschen Telekom oder das „Lila“ der Milka- Schokolade.

²⁴ vgl. Nave 2004, S. 33 ff.

²⁵ §8 Abs. 2 Nr. 6 MarkenG

2.2.1.5 Hörmarken

Hörmarken sind akustische, hörbare Marken, also Töne, Tonfolgen, Melodien oder sonstige Klänge und Geräusche. Wie bei den anderen Markenarten ist es ausreichend, dass durch die Tonfolge eine Ware oder Dienstleistung von anderen abgrenzbar ist. Die Wiedergabe darf allerdings eine bestimmte Dauer nicht überschreiten.

Beispiele für Hörmarken sind: Telekom- Jingle, der Tageschau- Jingle oder die Tatort- Melodie.

2.2.1.6 Geografische Herkunftsangaben

Geographische Herkunftsangaben können nicht als individuelle Rechte eines einzelnen geschützt werden. Vielmehr dienen sie gem. § 126 MarkenG allen Unternehmen die Waren oder Dienstleistungen in einer bestimmten Region produzieren. Dies können sein: Namen von Orten, Gegenden, Gebieten oder Ländern, die im geschäftlichen Verkehr die geographische Herkunft von Waren oder Dienstleistungen kennzeichnen.

Demnach werden lokale Unternehmen davor geschützt, dass nicht lokale Unternehmen durch die Verwendung einer geografischen Herkunftsangabe den Eindruck erwecken, dass deren Ware aus der entsprechenden Region käme.

Beispiele für geografische Herkunftsangaben sind u.a. „Champagner“, „Meißner Porzellan“, „Made in Germany“ oder „Beelitzer Spargel“.

2.2.1.7 Dreidimensionale Marken

Eine dreidimensionale Marke schützt das Äußere eines Produktes oder deren Produktverpackung. Ein Produktdesign ist schutzfähig, wenn es über die normale Form eines Produktes hinausgeht und eine Herkunftsfunktion besitzt. Eine dreidimensionale Marke muss laut § 3 Abs. 1 MarkenG dazu geeignet sein, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von anderen zu unterscheiden. Demnach ist eine dreidimensionale Marke nur dann eintragungsfähig, wenn sie nicht die übliche Form des jeweiligen Produktes besitzt sondern eine die für den Verbraucher einprägsam ist und auf den jeweiligen Hersteller schließen lässt.

Beispiele für dreidimensionale Marken sind die Coca Cola Flaschen oder die Verpackung der Toblerone- Schokolade.

2.2.2 Aufbau des Markenrechts

Das Markenrecht setzt sich aus vielen Rechtsquellen, insbesondere dem Patentrecht (PatG), dem Gebrauchsmusterschutz (GebrMG), dem Geschmacksmuster (GeschmMG) und dem Markengesetz (MarkenG) zusammen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, über markenrelevante Schutzrechte.

	MarkenG	PatG	GebrMG	GeschmMG
Schutzgegenstand	Schutz der Kennzeichnungsmittel (zwei- und dreidimensionale Zeichen, Hörzeichen) mit deren Hilfe Waren und Dienstleistungen mehrerer Wettbewerber voneinander unterscheidbar sind	technische Erfindungen, die neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind	technische Erfindungen, die neu sind	Muster und Modelle mit ästhetischen Zweck bzw. Wirkung für die Herstellung gewerblicher Erzeugnisse (Design)
Formale Entscheidungsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> Eintragung beim DPA Nicht eingetragene Marke: Benutzung/ Verkehrsgeltung, notorische Bekanntheit; bekannte Marke 		Anmeldung/ Eintragung beim DPA	
Materielle Voraussetzungen	Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen, Unterscheidungskraft des Zeichens Selbständigkeit des Zeichens	Weltneuheit und Erfindungshöhe	Erfinderischer Schritt	Neuheit und Eigentümlichkeit
Schutzdauer	<ul style="list-style-type: none"> 10 Jahre mit unbegrenzter Verlängerungsmöglichkeit Nicht eingetragene Marken: solange sie benutzt werden bzw. notorische Bekanntheit vorliegt 	20 Jahre	10 Jahre	20 Jahre
Zivilrechtliche Ansprüche	<ul style="list-style-type: none"> Unterlassung Schadenersatz Vernichtung Auskunft hinsichtlich Dritter 			

Tabelle 1: Überblick über markenrelevante Schutzrechte

Quelle: Krümmel 2005, S. 38

2.2.3 Rechte aus einer Marke

Der Inhaber einer Marke erwirbt ein ausschließliches Recht.²⁶ Er hat somit das Recht, die Marke in der Weise, wie sie für ihn eingetragen ist, zur Kennzeichnung seiner Waren oder Dienstleistungen zu benutzen. Ihm steht weiterhin das Recht zu, gegen die spätere Eintragung kollidierender Zeichen vorzugehen.²⁷ Desweiteren kann er bei markenrelevanten Schutzverletzungen Ansprüche gegenüber Dritten geltend machen:

- Unterlassungsansprüche²⁸
- Schadenersatzansprüche²⁹
- Vernichtungs- und Rückrufansprüche³⁰
- Auskunftsansprüche über Ausmaß, Herkunft und Vertriebswege markenverletzender Produkte³¹
- Anspruch auf Beschlagnahmung markenverletzender Waren durch den Zoll³²

Ferner kann der Inhaber einer Marke Dritten untersagen, eine im geschäftlichen Verkehr identische oder verwechslungsfähig ähnliche Marke zu verwenden.³³

2.3 Europäisches Markenrecht

Mit der Einführung der Gemeinschaftsmarke, die häufig auch EU- Marke genannt wird, besteht seit dem 1. April 1996 ein Markenschutzrecht für alle Beitrittsländer. Mit der Gemeinschaftsmarkenverordnung (GMarkenV) wurde eine Rechtsgrundlage für ein einheitliches Markenrecht in der Europäischen Union geschaffen. Der Schutzbereich umfasst das Gebiet der Europäischen Union, mit seinen derzeit 27 Mitgliedsstaaten. Die Gemeinschaftsmarke soll im Europäischen Raum tätige Unternehmen ermöglichen Marken für bestimmte Waren und Dienstleistungen unabhängig von innergemeinschaftlichen Grenzen schützen zu lassen. Sie soll zur Vollendung des Binnenmarktes beitragen.

²⁶ vgl. § 14 Abs. 1 MarkenG

²⁷ vgl. § 9 Abs. 1 MarkenG

²⁸ vgl. § 14 Abs. 5 MarkenG

²⁹ vgl. § 14 Abs. 6 MarkenG

³⁰ vgl. § 18 MarkenG

³¹ vgl. § 19 MarkenG

³² vgl. § 146 MarkenG

³³ vgl. § 14 Abs. 3, 4 MarkenG

Für die Eintragung einer Gemeinschaftsmarke ist das Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM) in Alicante zuständig. Eine Gemeinschaftsmarke kann, im Gegensatz zur nationalen Marke, nur durch Eintragung entstehen.³⁴ Unternehmen erlangen eine einheitliche Schutzwirkung in allen EU-Ländern. Bei angestrebtem Markenschutz in mehreren EU-Ländern entfällt die bisher erforderliche zeit- und kostenintensive Einzelanmeldung der Marke in den jeweiligen Mitgliedsstaaten. Außerdem treten dem Anmelder einer Marke nicht mehr unterschiedliche Markenrechtssysteme einzelner Länder entgegen. Sie ist ab dem Tag der Anmeldung zehn Jahre gültig und kann jeweils um zehn Jahre verlängert werden.³⁵

2.4 Internationales Markenrecht

Grundsätzlich gilt für den geografischen Schutzbereich einer Marke das Territorium des Landes, in dem die Marke in das Markenregister eingetragen worden ist. Das bedeutet, dass eine beim deutschen Patent- und Markenamt eingetragene Marke Schutz in der Bundesrepublik Deutschland genießt, eine beim Österreichischen Patentamt eingetragene Marke gilt für das österreichische Staatsgebiet usw. Um eine Marke in vielen Ländern schützen zu lassen, wäre es notwendig die Marke in jedem dieser Länder eintragen zu lassen (eine Ausnahme bietet das oben beschriebene Europäische Markenrecht). Eine Abhilfe schafft dabei die sog. „Internationale Registrierung“ bzw. „IR-Marke“.

Der Abschluss des Madrider Markenabkommen (MMA) und dem Protokoll zum Madrider Markenabkommen (PMMMA), dem inzwischen die meisten Staaten der Erde beigetreten sind, ermöglicht Unternehmen, Marken bei der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) in Genf registrieren zu lassen. Somit kann ein Unternehmen die Ausweitung des Schutzes auf sämtliche Mitgliedstaaten der Abkommen beantragen.³⁶ Mit der IR-Marke kann Markenschutz in über 80 Länder der Welt gleichzeitig erreicht werden. Voraussetzung für den Markenschutz ist, dass das betreffende Unternehmen bereits eine nationale oder Gemeinschaftsmarke registriert hat.

³⁴ vgl. Sattler/ Völckner 2007, S. 34

³⁵ vgl. § 46 GMV

³⁶ vgl. Sattler/ Völckner 2007, S. 35

3. Markenführung

Ausgehend von der Definition des Markenbegriffs im ersten und der rechtlichen Ummantelung im zweiten Kapitel, beschäftigt sich das nun folgende mit den Strategien der Markenführung.

In der Literatur existieren verschiedene Begriffe, die als Synonym für den Begriff Markenführung verwendet werden. Zu den häufigsten zählen: Markenpolitik, Markenartikel- Management oder Markenmanagement.³⁷ In den folgenden Ausführungen werden sie unter dem Begriff Markenführung zusammengefasst.

„Die Markenführung umfasst die Planung, Durchführung, und Kontrolle sämtlicher markenbezogener Entscheidungen zum Aufbau und zur Pflege markierter Produkte und/ oder Dienstleistungen sowie zur Erzielung eines Zielimages bei den relevanten internen und externen Zielgruppen.“³⁸

Marken sind heute und in Zukunft zentrale immaterielle Wertschöpfer. Markenführung ist für Unternehmen sehr schwierig. Das liegt zum einen an einem stetig wachsenden Wettbewerb der Marken und einem immer größerem Problem, Anspruchsgruppen wirksam zu erreichen. Damit Marken im Gedächtnis der Kunden haften bleiben, bedarf es den Einsatz gezielter strategischer Maßnahmen in einem Unternehmen, sodass die Marken Assoziationen, Emotionen und Einstellungen bei den Nachfragern auslösen. Dazu bedarf es zunächst sorgfältiger Planungen innerhalb des Unternehmens. Markenführung soll die Nachfrager dahingehend beeinflussen, wie sie diese Produkte oder Dienstleistungen empfinden und zur Kaufentscheidung führen.

Aus den Aufgaben der Markenführung lassen sich deren Ziele ableiten. Das Globalziel der Markenführung kann durch das Erreichen verhaltenswissenschaftlicher- und ökonomischer Ziele erreicht werden. Diese Ziele beeinflussen sich gegenseitig und sind voneinander abhängig.³⁹ Verhaltenswissenschaftliche Ziele sind den ökonomischen Zielen und dem Globalziel vorgelagert. Nur durch das Erreichen des untergeordneten Ziels kann das Nächsthöhere erreicht werden.

³⁷ vgl. Gaiser/ Linxweiler/ Brucker 2005, S. 11

³⁸ Ringle 2006, S. 46

³⁹ vgl. Esch 2005, S. 42

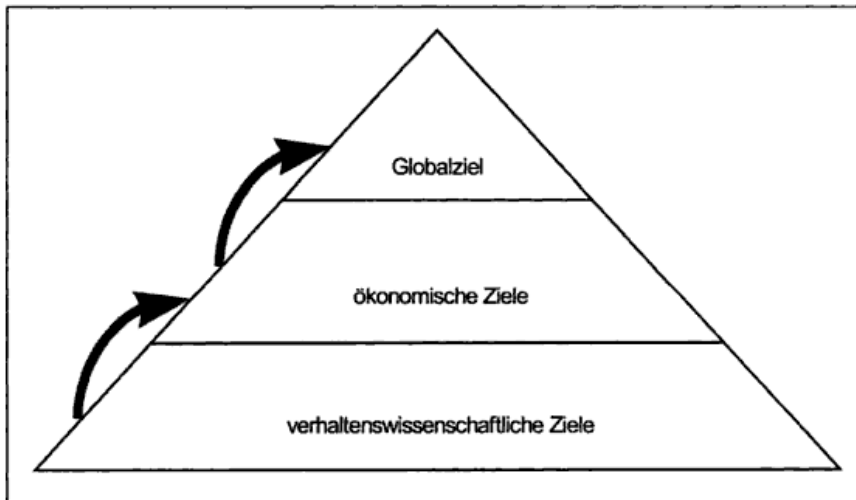


Abbildung 5: Ziele der Markenführung

Quelle: Esch 2005, S. 42

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht sind die Ziele der Markenführung der Aufbau und die Steigerung der Markenbekanntheit sowie der Aufbau eines klaren Markenimages. Die genannten Größen schaffen Präferenzen und tragen zum Erreichen ökonomischer Ziele bei: Absatzförderung und Maximierung des Unternehmenswertes. Dadurch kann letztlich auch das Globalziel erreicht werden: langfristige Existenzsicherung des Unternehmens.⁴⁰

3.1 Markenidentität

Um eine starke Marke am Markt etablieren zu können, bedarf es zunächst eines gezielten Aufbaus und einer gezielten Entwicklung einer unverwechselbaren Markenidentität. Diese soll die grundlegenden, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale der Marke in sich tragen. Dies gibt der Marke einen individuellen Charakter, der sich als Image in den Köpfen der Nachfrager verankert.

Die Markenidentität lässt sich durch folgende Eigenschaften charakterisieren:⁴¹

- Wechselseitigkeit
- Konsistenz
- Kontinuität
- Einzigartigkeit

⁴⁰ vgl. Hofbauer/ Schmidt 2005, S. 36

⁴¹ vgl. Ringle 2005, S. 39 f

Wechselseitigkeit besteht zwischen den beiden unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Markenidentität: zum einen dem Selbstbild des Unternehmens und zum anderen dem Fremdbild der externen Anspruchsgruppen. Das bedeutet, dass weder die interne Sicht (Eigentümer, Führungskräfte, Mitarbeiter) noch die externe Sicht (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Wettbewerber, Behörden usw.) allein betrachtet werden.

Konsistenz meint, dass Widersprüche im Markenauftritt zu vermeiden sind und alle Marketingaktivitäten aufeinander abzustimmen sind. Widersprüche können einen erheblichen Mangel an Glaubwürdigkeit nach sich ziehen.

Der Begriff Kontinuität im Zusammenhang mit der Markenidentität bedeutet, dass die wesentlichen Elemente der Markenidentität beibehalten werden müssen. Der Identitätsaufbau einer Marke benötigt Zeit, daher ist eine kontinuierliche Markenphilosophie notwendig, da sonst die Gefahr einer sich ändernden Markenidentität besteht.

Durch eine unverwechselbare Markenidentität soll bei den Anspruchsgruppen eine dauerhaft wahrgenommene Einzigartigkeit der Marke im Vergleich zu Marken anderer Unternehmen entstehen.

Für den Aufbau einer starken Marke ist es notwendig, die einzelnen Elemente der Markenidentität genau zu definieren und zu kombinieren. Dabei müssen sie auf die Wünsche und Bedürfnissen der Konsumenten fokussiert werden. Eine starke Markenidentität kann interne und externe Auswirkungen haben, die durch folgende Abbildung dargestellt werden:

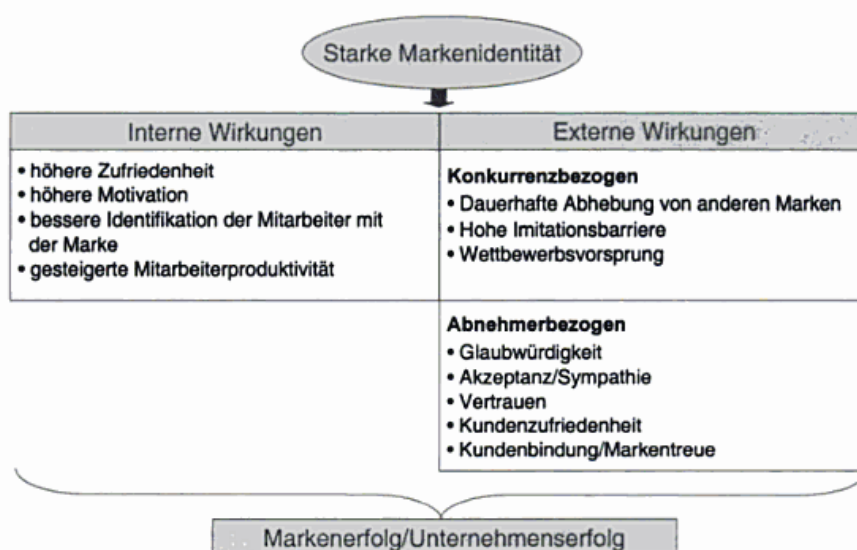


Abbildung 6: Auswirkungen einer starken Markenidentität

Quelle: Ringle 2005, S. 45

3.2 Markenpositionierung

Die Festlegung einer Markenidentität dient als Basis der Markenpositionierung. Eine Markenpositionierung ist aus der Notwendigkeit heraus entstanden, die Identität der eigenen Produkte oder Marken so umzusetzen, dass sie sich von denen der Konkurrenz abgrenzen und von den Konsumenten als vorteilhaft angesehen werden.⁴² Hintergrund dessen sind die zunehmend gesättigten Märkte, die dazu führen, dass eine positive Kaufentscheidung des Kunden nicht mehr allein über das reine Produktangebot gebildet wird. Produkte sind austauschbar geworden, daher sind Kriterien wie Preis, Qualität oder Verfügbarkeit schon lange keine entscheidenden Kaufkriterien mehr.⁴³

Mit einer Markenpositionierung soll für Unternehmen die Frage beantwortet werden, welche Position die Marke in den Köpfen der Konsumenten einnehmen soll. Der Prozess der Gestaltung des Images durch das Unternehmen wird als Positionierung bezeichnet.

„Eine Markenpositionierung zielt darauf ab, dass die Marke in den Augen der Zielgruppen so attraktiv ist und gegenüber konkurrierenden Marken so abgegrenzt wird, dass sie gegenüber den Konkurrenzmarken vorgezogen wird.“⁴⁴

Ziel ist der Aufbau von eigenständigen und relevanten Merkmalen in Bezug auf die eigene Marke. Gesucht wird die optimale Position der Marke in den Köpfen der Konsumenten.⁴⁵ Diese stellt die Grundlage für einen potenziellen Unternehmenserfolg. Aus Sicht des Unternehmens ist die Positionierung ein wesentlicher Bestandteil der Kunden- und Wettbewerbsorientierung, da sie die Basis für die Vermarktung der Marke ist.

Die Positionierung ist eine strategische Steuerung der Position der Marke zu einer vorher bestimmten Position. Diese wurde durch die strategische Markenführung nach einer genauen Analyse festgelegt. Mit dieser Vorgehensweise ist es der Markenführung möglich, geeignete Maßnahmen zu planen, sie zielgerichtet einzusetzen und zu kontrollieren. Die Positionierung ist ein wichtiges Instrument der Markenführung. Mit ihr werden im Sinn der strategischen Planung Ziele festgelegt, die im Hinblick auf das Markenimage erreicht werden sollen.⁴⁶

Der Grundgedanke der Markenpositionierung kann in einem sog. Positionierungsmodell dargestellt werden, der die räumliche Position von Mar-

⁴² vgl. Sattler/ Völckner 2007, S. 53 f

⁴³ vgl. Bünte 2006, S. 47

⁴⁴ Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 197

⁴⁵ vgl. Ringle 2006, S. 41

⁴⁶ vgl. Bünte 2006, S. 48

ken aus Sicht der Konsumenten wiedergibt. Dem Modell werden Eigenschaften zugeteilt, die für das Unternehmen die höchste Relevanz darstellen. Im Modell wird die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marke, die der Konkurrenzmarken sowie die Idealvorstellung der Anspruchsgruppen dargestellt. Die räumliche Differenz zwischen der eigenen Marke, den Idealvorstellungen der Konsumenten und den Wettbewerbern gibt Aufschluss über die Stellung der eigenen Marke. Je geringer die Differenz einer Marke zur Idealvorstellung der Kunden, desto höher die Kaufwahrscheinlichkeit eines Produktes. Je näher die eigene Marke und die der Konkurrenz aneinander liegen, desto größer ist ihre Substituierbarkeit (Austauschbarkeit) aus Sicht des Kunden.⁴⁷

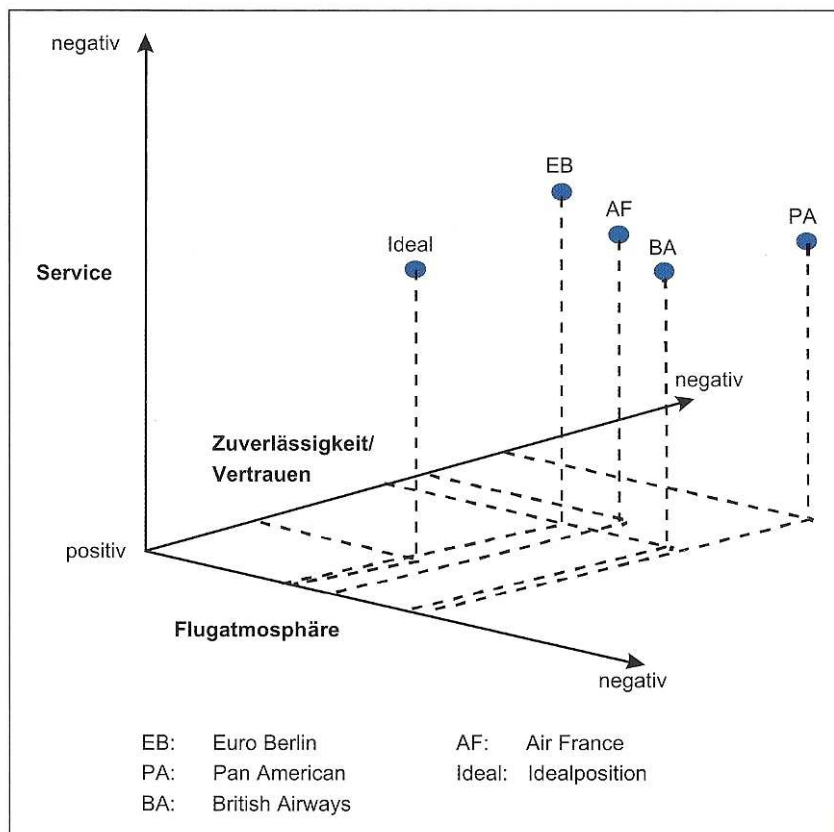


Abbildung 7: Dreidimensionales Positionierungsmodell
Quelle: Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 198

In einem Positionierungsmodell können nur wenige Merkmale/ Eigenschaften direkt in Verbindung gebracht. Deshalb müssen sich Unternehmen auf wenige relevante Positionierungseigenschaften fokussieren. Das bedeutet

⁴⁷ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 197

aber gleichzeitig nicht, dass die anderen Eigenschaften unwichtig wären sondern nur das nicht alle Merkmale das gleiche Gewicht besitzen, z.B. dann, wenn eine Eigenschaft bereits von einer Konkurrenzmarke besetzt ist. Beispielsweise sind bei der Automarke BMW die Differenzierungsmerkmale Sportlichkeit und Dynamik gegeben. Trotzdem möchte BMW in anderen Eigenschaften, wie z.B. Sicherheit, nicht schlechter als die Konkurrenz sein. Da diese Eigenschaft jedoch in den Köpfen von Konsumenten anderer Automarken verankert ist, kann dem keine zentrale Bedeutung beigemessen werden.

Der Nachteil des Positionierungsmodells ist zum einen die fehlende Zukunftsorientierung und zum anderen, dass Nuancen von Merkmalen nicht ausreichend dargestellt werden können.⁴⁸

3.2.1 Festlegung von Positionierungszielen

Wie Positionierungsziele erreicht werden können, soll an dem weit verbreiteten Involvement Positionierungskonzept von Levermann aufgezeigt werden, der sich auf emotionale und/ oder sachorientierte Eigenschaften bezieht.⁴⁹ Die Wahl der Positionierungsstrategie hängt dabei stark vom kognitiven oder emotionalen Involvement der Zielgruppen ab. Ein Involvement ist dadurch gekennzeichnet, wie stark sich ein Konsument mit innerem Engagement einem Angebot zuwendet. Bei geringem Involvement (Low- Involvement) ist der Konsument passiv, ohne innerem Engagement und gleichgültig dem Produkt gegenüber eingestellt.⁵⁰

Hohes kognitives Involvement führt zu einer verstärkten aktiven Informationsaufnahme. Der Konsument nimmt vor allem sachliche Informationen auf, die mit hohem Aufwand verarbeitet werden. Dies geschieht vor allem bei Produkten, die starke Unterschiede zu Marken konkurrierender Unternehmen aufweisen, weil vom Kunden die Gefahr eines technischen, funktionalen oder finanziellen Kaufrisikos wahrgenommen wird.

Im Falle eines hohen emotionalen Involvement, ist die Verarbeitung kognitiver Informationen gering. Die Beurteilung eines Produktes ist vor allem emotional gesteuert, was häufig bei Impulskäufen zu beobachten ist. Der Konsument denkt kaum über ein Angebot nach sondern er will es einfach haben. Der Grund dafür ist, dass das emotionale Involvement mit persönlichen Werten, Motiven und Einstellungen zusammenhängt. Der Kauf von Schmuck oder Markenkleidung befriedigt in erster Linie persönliche Lustbedürfnisse und löst beim Konsumenten Zufriedenheit aus, die zudem

⁴⁸ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 198

⁴⁹ vgl. Esch 2006, S. 52

⁵⁰ vgl. ebenda

zur Demonstration eines bestimmten Lebensstils dienen können. Dazu zu zählen sind sozial auffällige Produkte wie z.B. exklusive Auto- oder Uhrenmarken.⁵¹ Die Positionierungsstrategie hängt davon ab, wie stark das Involvement der Zielgruppe ist. Die daraus resultierenden Positionierungsziele können anhand folgender Abbildung dargestellt werden:

		kognitives Involvement	
		hoch	gering
emotionales Involvement	hoch	Merkmale: ■ Bedürfnisse aktuell vorhanden und nicht trivial ■ hohes Informationsinteresse → gemischte Positionierung	Merkmale: ■ Bedürfnisse aktuell vorhanden und nicht trivial ■ geringes Informationsinteresse, da Leistungseigenschaften bekannt → erlebnisorientierte Positionierung
	gering	Merkmale: ■ Bedürfnisse sind trivial ■ hohes Informationsinteresse → sachorientierte Positionierung	Merkmale: ■ Bedürfnisse sind trivial ■ geringes Informationsinteresse, da Produkteigenschaften bekannt → Aktualität

Abbildung 8: Involvementansatz der Positionierung

Quelle: Baumgarth 2004, S. 136

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, ergeben sich verschiedene Strategieoptionen:

- **Gemischte Positionierung:** Sie ist gegeben, wenn der Konsument gegenüber dem Produkt sowohl ein hohes emotionales als auch kognitives Involvement aufweist. Für ihn sind daher genaue Sachinformationen (informative Positionierung) wichtig, wie auch emotionale Bedürfnisse (emotionale Positionierung).⁵² Praktisch kann es so umgesetzt werden, dass Marketingmaßnahmen an ein Bedürfnis appellieren und gleichzeitig Sachinformationen beifügen.
- **Erlebnisorientierte Positionierung:** Märkte gelten weltweit als gesättigt. Auf ihnen unterscheiden sich Produkte und Marken in Bezug auf Produkteigenschaften kaum noch und sind daher substituierbar. Märkte mit geringem kognitiven Involvement sind dadurch gekennzeichnet, dass die

⁵¹ vgl. Esch 2006, S. 53

⁵² vgl. Baumgarth 2004, S. 136

Konsumenten ein geringes Interesse an Produktinformationen haben. In diesem Fall weisen sie gegenüber einem Produkt oder einer Marke ein hohes Maß an emotionalen Involvement auf. Die Markenführung sollte in solch einer Marktsituation eine emotionale Positionierung anstreben, mit dem Ziel das Produkt bzw. die Marke mit emotionalen Erlebnissen bei den Konsumenten zu verankern. Dem Konsumenten soll über den sachlichen Grundnutzen hinaus ein emotionaler Zusatznutzen geschaffen werden.⁵³ Die einzige Möglichkeit für Unternehmen in solch einer Marktsituation ist es, Produkte oder Marken von denen konkurrierender Unternehmen abzugrenzen. Dazu bieten sich u.a. folgende Inhalte an: Erfolg, Leistung, Prestige, Abenteuer, Jugendlichkeit, Sportlichkeit, Exotik, Tradition.⁵⁴

- Sachorientierte Positionierung: Auf Märkten in frühen Produktlebenszyklusphasen oder auf wenig entwickelten Märkten besteht bei Konsumenten hohes kognitives Involvement.⁵⁵ Dies liegt darin begründet, dass bei neuen oder unbekannten Produkten der Informationsbedarf der Konsumenten höher ist.⁵⁶ Die sachorientierte Positionierung dient der Vermittlung von Informationen über Angebotseigenschaften.
- Aktualität: Bei geringem kognitiven und emotionalen Involvement sollte es bei der Positionierung hauptsächlich darum gehen eine Aktualisierung der Marke vorzunehmen. Bei dieser Art von Positionierung werden im Gegensatz zu den drei anderen keine Eigenschaften vermittelt sondern die Thematisierung der Marke steht im Vordergrund, mit dem Ziel eine Einstellungsverbesserung bei den Konsumenten gegenüber der Marke zu erreichen.⁵⁷ Dies ist vor allem bei Konsumgütern der Fall, die einfache Bedürfnisse erfüllen (Mineralwasser, Toilettenpapier). Die Werbung muss in solchen Fällen weder emotionale noch sachliche Informationen vermitteln sondern die Marke muss in den Mittelpunkt rücken. Ein passendes Beispiel dafür ist die Werbung von Müller Milch bei der durch den Werbespruch „Alles Müller oder was“ die Marke in den Vordergrund gerückt wird und kaum sachliche oder emotionale Informationen vermittelt werden.

⁵³ vgl. Esch 2006, S. 57

⁵⁴ vgl. Baumgarth 2004, S. 137

⁵⁵ vgl. Esch 2006, S. 55

⁵⁶ vgl. ebenda

⁵⁷ vgl. Esch 2006, S. 59

3.2.2 Positionierungsstrategien

Im folgendem sollen Strategieoptionen der Positionierung beschrieben werden. Für Unternehmen geht es nach der Zielsetzung der Positionierung darum, konkrete strategische Maßnahmen für das weitere Vorgehen der Markenpositionierung festzulegen, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Mit Hilfe des dreidimensionalen Positionierungsmodells konnte die Ist-Position des Unternehmens, die der Konkurrenten sowie die Idealposition ermittelt werden. Darauf aufbauend wird die Strategie für die Soll-Positionierung festgelegt.⁵⁸

„Ziel ist die Reduktion des wahrgenommen Abstands zwischen der Idealvorstellung der Konsumenten und dem eigenen Angebot unter Beachtung von Gewinnerzielungsmöglichkeiten.“⁵⁹

Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene strategische Strategien unterscheiden (siehe Abbildung 9), die im Folgenden erläutert werden:

- Beibehaltung der Position der Marke
- Umpositionierung der Marke durch eine
 - Anpassung- und/ oder Beeinflussungsstrategie (Umpositionierung im alten Positionierungsraum)
 - Anbaustrategie (Umpositionierung im neuen Positionierungsraum)
- Neupositionierung der Marke

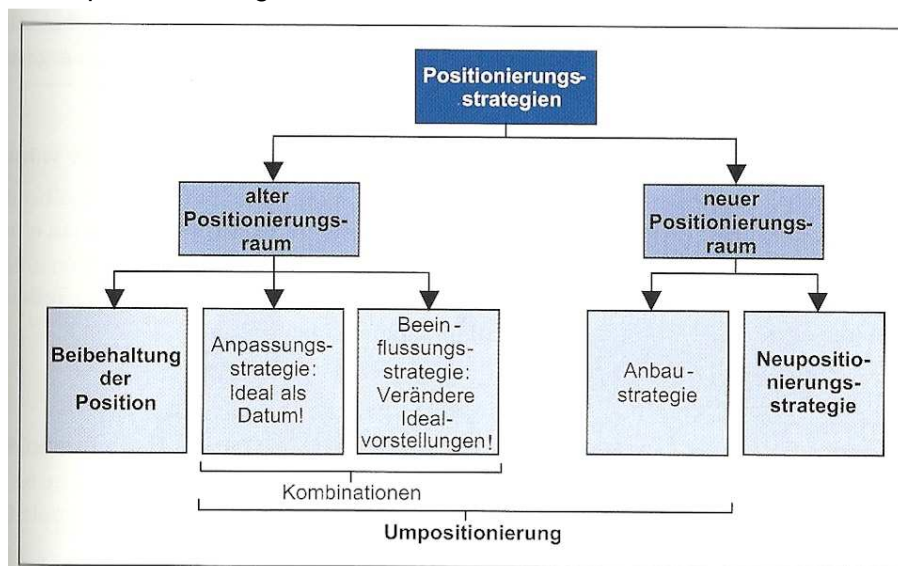


Abbildung 9: Positionierungsstrategien
Quelle: Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 199

⁵⁸ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 199

⁵⁹ Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 199

3.2.2.1 Beibehaltung der Markenposition

Die Positionierung einer Marke kann dann beibehalten werden, wenn die Übereinstimmung zwischen der Idealvorstellung und der Ist- Positionierung aus Sicht der Zielgruppe hoch ist und außerdem keine stärkere Marke eine ähnliche Positionierung verfolgt.⁶⁰ Die Identität und das Image der Marke sollen im Kern erhalten bleiben. Im Laufe der Zeit sollten jedoch gezielte Anpassungen der Marketingaktivitäten vorgenommen werden, um das Image der Marke und den Zeitgeist anzupassen und die Marke in dem Bewusstsein der Konsumenten stärken.⁶¹

3.2.2.2 Umpositionierung der Marke

Eine Umpositionierung der Marke ist dann sinnvoll, wenn sich die Vorstellungen der Konsumenten in Bezug auf die Idealmarke geändert haben.⁶² Als Folge daraus könnte sich die Distanz der eigenen Marke gegenüber der Idealmarke vergrößern. Weitere Gründe für eine Umpositionierung kann die Verkleinerung der Zielgruppe sein - so dass es für Unternehmen unrentabel wird nur diese Zielgruppe anzusprechen - oder eine Kopie der eigenen Strategie durch die Konkurrenz.

Erfolgt eine Umpositionierung im alten Positionierungsraum wird von einer Anpassungs- und/ oder Beeinflussungsstrategie gesprochen. Die Anpassungsstrategie zielt darauf ab, die eigene Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten wieder näher an die neue Position der Idealmarke heranzuführen. Diese Art von Strategie eignet sich vor allem, wenn eine neue Marktnische besetzt wird. Bei einer Neubesetzung besteht jedoch die Gefahr, dass sich Unternehmen zu stark den Marken konkurrierender Unternehmen annähern, die den Idealvorstellungen der Konsumenten am meisten entsprechen. Erfahrungsgemäß orientiert sich die Idealvorstellung der Konsumenten an den Produkten des Marktführers. Strebt eine neue Marke eine ähnliche Idealposition an, könnte darunter die Glaubwürdigkeit leiden und kaum eine Chance auf Durchsetzung der Einzigartigkeit bestehen. Konsumenten würden die Marke als Nachahmer ansehen und sich eher für das „Original“ entscheiden. Die Beeinflussungsstrategie zielt darauf ab, die Idealvorstellungen der Konsumenten zugunsten der eigenen Marke zu verändern.⁶³ Eine Verschiebung der Idealvorstellung ist durch massiven Einsatz der Marketingmix- Instrumente zu erreichen.

⁶⁰ vgl. Headrich/ Tomczak/ Kaetzke 2003, S. 62

⁶¹ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 200

⁶² vgl. ebenda

⁶³ vgl. Headrich/ Tomczak/ Kaetzke 2003, S. 63

Weiterhin besteht die Möglichkeit eine Umpositionierung im neuen Positionierungsraum vorzunehmen. In diesem Fall wird eine Anbaustrategie verfolgt. Dabei werden zentrale Merkmale der Positionierung der Marke beibehalten und um eine wichtige Eigenschaft, für eine andere Teilzielgruppe, ergänzt.⁶⁴ Dies ist immer dann sinnvoll wenn entweder die Anpassungsstrategie zu einer „me-too-Strategie“ führt oder eine Beeinflussungsstrategie - die Veränderung der Idealvorstellung der Zielgruppe - zu kostenintensiv ist. Ein Beispiel für eine Anbaustrategie ist die Marke Fa, die schon mehrmals umpositioniert und durch Eigenschaftserweiterungen aktualisiert worden ist. Zuletzt wurde die Positionierung von der „wilden Frische“ zu einer „pflegenden Frische“ geändert.⁶⁵ Dadurch konnte ein Teil der Zielgruppe gehalten werden und neue Konsumenten hinzugewonnen werden.

3.2.2.3 Neupositionierung der Marke

Eine Neupositionierung der Marke ist sinnvoll, wenn die Ist- Position der eigenen Marke weit von der Idealposition der Zielgruppe entfernt ist oder die Idealposition von Konkurrenzmarken belegt ist.⁶⁶ Somit besteht die Gefahr, dass weitere Marketinginvestitionen keinen Erfolg versprechen. In diesem Fall soll versucht werden, unter Verwendung von neuen Positionierungsmerkmalen und Ansprache neuer Zielgruppen, einen „neuen wirtschaftlich tragfähigen und relevanten Imageraum zu belegen“⁶⁷.

3.2.3 Umsetzung der Markenpositionierung

Nach Festlegung der Positionierungsstrategie, müssen diese nun in einem weiteren Schritt umgesetzt werden. Dies ist nötig, damit später operative Maßnahmen durchgeführt werden können. Dabei findet eine Unterteilung in eine Konzeptions- und Realisationsebene statt. Zwischen den beiden Ebenen besteht häufig das Problem der Implementierungslücke.⁶⁸ Unter einer Implementierungslücke ist zu verstehen, dass die Positionierungskonzepte bei der Zielgruppe nicht wirksam vermittelt werden konnte und somit keinen Beitrag zur Imagebildung leisten können. Beispielsweise kann eine Werbebotschaft von der Zielgruppe anders wahrgenommen werden, als es bei der Konzeption geplant wurde. Zum besseren Verständnis soll dies mit folgender Abbildung optisch dargestellt werden:

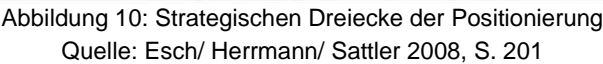
⁶⁴ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 200

⁶⁵ vgl. ebenda

⁶⁶ vgl. ebenda

⁶⁷ vgl. Esch 2005, S. 146

⁶⁸ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 201



- Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe heute und in Zukunft?
- Wie ist die Positionierung der Konkurrenz?
- Welche Position der eigenen Marke passt zum Unternehmen?
- Wie soll das Unternehmen/ die Marke in Zukunft gesehen werden?

- Festhalten an Branchenklišees, d.h. es werden nur wenige Positionierungseigenschaften herangezogen und unterschwellige Bedürfnisse der Konsumenten nicht berücksichtigt.
- Einseitiges Festhalten an sachlichen Positionierungseigenschaften, was die Austauschbarkeit erhöht.
- Kurzfristiges Verschieben der Kundenbedürfnisse führt meistens dazu, dass diese als Grundlage der langfristigen Positionierung dienen.
- Entwicklungen bei Kunden und Konkurrenten werden zu wenig berücksichtigt.
- Mangelnde Verankerung von Positionierungsentscheidungen auf der Top- Managementebene.

⁶⁹ Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 121

Nachdem die Fragen auf der Konzeptebene geklärt worden sind, erfolgt im nächsten Schritt die Umsetzung der jeweiligen Endpunkte des strategischen Dreiecks der Konzeptebene mit den jeweils korrespondierenden Endpunkten der Realisationsebene. Bei der Umsetzung sind folgende Punkte zu beachten:⁷⁰

- Abstimmung der Positionierung auf die Wahrnehmung der Konsumenten.
- Realisierung einer eigenständigen Umsetzung der Positionierung, d.h. Austauschbarkeit mit der Konkurrenz ist zu vermeiden.
- Integration aller Marketingmaßnahmen, weil dadurch ein Aufbau eines klaren Markenimages erleichtert werden kann, wenn ein gleiches Bild in allen Kommunikationsinstrumenten wiedergegeben wird.

3.3 Markenstrategien

Die Festlegung der Markenstrategien ist eine Schlüsselentscheidung in der strategischen Markenführung. Daher sollten im Vorfeld der Entscheidung umfassend die einzelnen Vor- und Nachteile der Markenstrategien diskutiert werden. In den folgenden Perioden sollte die gewählte Markenstrategie ständig überprüft werden, „ob sie einen optimalen strategischen Raum für die Marke schafft“⁷¹. Ist dies nicht der Fall, sollte eine Markenstrategie gewählt werden, mit der die Markenziele am besten erreicht werden können.

„Markenstrategieentscheidungen stehen immer dann an, wenn ein Unternehmen vor der Einführung oder dem Aufkauf eines neuen Produktes über dessen Markierung nachdenkt oder wenn vorhandene Markensysteme restrukturiert werden.“⁷²

Einem Unternehmen stehen drei markenstrategische Grundoptionen zur Verfügung:⁷³

- Einzelmarken (Produkt- oder Monomarken)- Strategie
- Familienmarken (Produktgruppen- oder Range- Marken)- Strategie
- Dachmarken (Companymarken)- Strategie

⁷⁰ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 202

⁷¹ Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 80

⁷² Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 202

⁷³ ebenda

3.3.1 Einzelmarkenstrategie

Bei einer Einzelmarkenstrategie führt ein Unternehmen jedes einzelne Produkt oder Leistung unter einem eigenen Markenzeichen, um es am Markt zu etablieren. Es gilt das Prinzip: „Eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen“⁷⁴. Die Einzelmarkenstrategie bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, für jede Marke eine individuelle Markenidentität und damit verbunden ein unverwechselbares Markenimage aufzubauen. Der Anbieter der Marke bleibt deutlich im Hintergrund, was dazu führt, dass unter Umständen dem Kunden weder das Unternehmen noch andere Marken des Unternehmens bekannt sind.⁷⁵ Ein Beispiel dafür ist die Firma Procter&Gamble, die u.a. die Einzelmarken Dove, Ariel, Pampers, Meister Proper führt. Einzelmarken sind hauptsächlich im Konsumgütermarkt, als im Industriegütermarkt oder in der Dienstleistungsbranche anzutreffen, weil es dort nicht auf die Profilierung der einzelnen Produkte ankommt sondern vielmehr auf die Vertrauenswürdigkeit und die Kompetenz des gesamten Unternehmens. Das Schaffen von Einzelmarken bietet sich dann an, wenn Unternehmen heterogene Produkte für unterschiedliche Käufersegmente anbieten.⁷⁶ Ziel der Einzelmarkenstrategie ist, eine klare, unverwechselbare Markenidentität und damit eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern aufzubauen.

Der Vorteil der Einzelmarkenstrategie liegt darin begründet, dass die Marke sehr genau im Zielsegment positioniert werden kann. Alle Marketingmaßnahmen (Markenname, Logo, Produktdesign, Preis, Distribution) werden individuell auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden der Zielgruppe zugeschnitten.⁷⁷

Den Vorteilen steht allerdings der Nachteil gegenüber, dass mit dieser Strategie ein hoher Aufwand verbunden ist. Jede Marke muss die gesamten Marketingaufwendungen alleine tragen.⁷⁸ Vor dem Hintergrund der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen stellt dies ein enormes Risiko für Unternehmen dar. Zusätzlich wird durch die ständige Veränderung der Kundenbedürfnisse das Erreichen des Break- Even- Points erschwert. Weitere Vor- und Nachteile werden in Tabelle 2 dargestellt:

⁷⁴ Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 202

⁷⁵ vgl. Michel 2009, S. 98

⁷⁶ vgl. Ringle 2006, S. 196

⁷⁷ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 203

⁷⁸ vgl. Michel 2009, S. 98

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Klare („spitze“) Profilierung eines Produktes möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Produkt muss den gesamten Markenaufwand (Markenbudget) alleine tragen
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf eine definierte Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung ist ein tragfähiges Marktvolumen (-potenzial)
<ul style="list-style-type: none"> • Wahl einer spezifischen Positionierung gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Langsamer Aufbau der Markenpersönlichkeit („brand identity“)
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Darstellungsmöglichkeiten des Innovationscharakters eines neuen Produktes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei immer kürzeren Produktlebenszyklen Gefahr, dass der Break-even-Point nicht mehr erreicht wird
<ul style="list-style-type: none"> • Profilierungs- und Positionierungsfreiheiten im Produktlebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Strukturwandel von Märkten kann der Überlebensfähigkeit produktspezifischer Marken gefährdet sein
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung eines Badwill-Transfereffektes bei Misserfolg des Produktes auf andere Produkte des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Immer größere Probleme, geeignete und schutzfähige Markennamen zu finden

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Einzelmarkenstrategie

Quelle: Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 203

3.3.2 Familienmarkenstrategie

Die Familienmarke nimmt eine Zwischenstellung zwischen der Einzelmarkenstrategie und der Dachmarkenstrategie ein.

Voraussetzung für eine Familienmarkenstrategie ist, dass sich die Produkte einer gemeinsamen Markenidentität zuordnen lassen. Daher sollte die Kernidentität für alle Produkte der Familienmarke dieselbe sein. Diese sind überwiegend im Konsumgüterbereich anzutreffen. Typisches Beispiel ist die Familienmarke Nivea, die u.a. folgende Produkte verkauft: Nivea Creme, Nivea Sun, Nivea for men, Nivea hair care usw.

Familienmarken wählen für eine bestimmte Produktgruppe eine einheitliche Marke und ein identisches Markenimage.⁷⁹ Diese Art der Markenstrategie eignet sich besonders für die Zusammenfassung von heterogenen Produkten zu einer Produktgruppe oder zum Ausschöpfen von Potenzialen in neuen Teilmärkten.⁸⁰ Die Marken werden unter einem übergeordneten Nutzenversprechen geführt und verfügen damit über eine gemeinsame Grundpositionierung.

Das Grundprinzip der Familienmarke besteht darin, dass alle Produkte, die der Familienmarke angehören am aufgebauten produktspezifischen Image teilhaben. Besonders neue Produkte können dadurch von den etablierten Marken profitieren und erhalten somit eine Starthilfe beim Kunden.

⁷⁹ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 204

⁸⁰ vgl. Ringle 2006, S. 198

Das Hauptziel dieser Strategie ist die Ansprache neuer Zielgruppen und eine gleichzeitige Verringerung der Kosten für die Markenbildung.⁸¹ Zum Aufbau einer erfolgreichen Familienmarke benötigt ein Unternehmen eine erfolgreiche, starke Pioniermarke, auf deren Sympathie- und Vertrauenswerten die gesamte Familienmarke aufgebaut wird.

Die Familienmarkenstrategie vereint die Vorteile der Einzelmarke, wie z.B. deren Möglichkeit zur klaren Positionierung und zum anderen nutzt sie die Synergieeffekte und die damit verbundenen Kosteneinsparungsmöglichkeiten der Dachmarke.⁸²

Darüber hinaus existieren eine Reihe von Nachteilen, beispielsweise die Gefahr einer „Überdehnung“⁸³, das bedeutet, dass sich die neuen Produkte zu sehr vom Markenkern entfernen. Um dieser Gefahr gegenzusteuern sollten Produktkategorien erschlossen werden, die einen starken Bezug zum Kernprodukt haben.⁸⁴ Weitere Vor- und Nachteile sind in Tabelle 3 dargestellt:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Profilierungsmöglichkeiten (vor allem bei spezifischer „Nutzenphilosophie“ für Produktlinien) 	<ul style="list-style-type: none"> • Der „Markenkern“ der Ausgangsmarke begrenzt die Innovationsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Produkte tragen den erforderlichen Markenaufwand (Markenbudget) 	<ul style="list-style-type: none"> • Andererseits Gefahr der Markenüberdehnung bzw. -verwässerung durch nicht philosophieadäquate Neuprodukte
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Produkte partizipieren am Goodwill der Familienmarke (Starthilfe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Profilierung einzelner Produkte muss Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden
<ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere bei Vorhandensein einer speziellen Nutzenphilosophie gute Ausschöpfungsmöglichkeiten von (neuen) Teilmärkten (Satellitenstrategie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsbedingte Restrukturierungsmaßnahmen („Relaunch“) sind relativ begrenzt (insbesondere gegenüber starken Einzelmarken)
<ul style="list-style-type: none"> • Jedes „philosophiegerechte“ Produkt stärkt das Markenimage (Markenkompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Familienmarke ist nur dort einsetzbar, wo die Abnehmer (Verbraucher) Angebotssysteme mit entsprechenden Nutzenklammern akzeptieren
<ul style="list-style-type: none"> • Die Familienmarke ermöglicht Bildung eigenständiger „strategischer Geschäftsfelder“ (Organisationseinheiten mit eigenen strategischen Erfolgsfaktoren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Familienmarkensysteme sind gefährdet, wenn der Handel solche Systeme nicht voll aufnimmt (bzw. nicht als System präsentiert)

Tabelle 3: Vor- und Nachteile der Familienmarkenstrategie

Quelle: Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 205

⁸¹ vgl. Ringle 2006, S. 198

⁸² vgl. Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 83

⁸³ Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 204

⁸⁴ vgl. Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 83

3.3.3 Dachmarkenstrategie

Die Dachmarkenstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass sämtliche Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke geführt werden. Der Zweck besteht darin, das gesamte Unternehmen und dessen Kompetenzen zu profilieren.⁸⁵ Dachmarkenstrategien sind vor allem dann sinnvoll, wenn

- der Umfang des Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramms zu groß für eine Einzelmarkenstrategie ist,
- die Zielgruppe und die Markenpositionierung nur unwesentlich variiert,
- das Produktprogramm bzw. wesentliche Teile davon starken Modeschwankungen ausgesetzt ist und damit die Produkte nur über einen limitierten Zeitraum angeboten werden.⁸⁶

Ähnlich wie bei der Familienmarke sind die Vorteile der Dachmarkenstrategie die, dass sich neue Produkte relativ einfach einführen lassen und dass die Aufwendungen und Kosten durch alle Produkte der Dachmarke getragen werden.⁸⁷ Jedes neue Produkt kann am Image und an der Identität der Marke partizipieren. Beispiele hierfür sind u.a. Siemens, Allianz, BMW, IBM Dr. Oetker oder Nestle.

Neben diesen Vorteilen besteht noch eine Reihe weiterer Chancen, aber auch Risiken bei einer Dachmarkenstrategie (Tabelle 4). Beispielsweise ist bei einem heterogenen Produkt- und Leistungsprogramm keine klare Positionierung möglich, weil die Wahrnehmung jedes einzelnen Produkts von der Wahrnehmung der anderen Produkte abhängig ist.⁸⁸ Je heterogener ein Produkt- und Leistungsprogramm einer Dachmarke ist, desto weniger klar kann es sich in der Wahrnehmung der Konsumenten und am Markt positionieren. Desweiteren können Probleme und Krisen einen Dominoeffekt auslösen. Weitere Vor- und Nachteile der Dachmarkenstrategie zeigt die folgende Tabelle:

⁸⁵ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 205

⁸⁶ vgl. Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 84

⁸⁷ vgl. Ringle 2006, S. 199

⁸⁸ vgl. Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 84

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Alle Produkte tragen den notwendigen Markenaufwand (Markenbudget) gemeinsam 	<ul style="list-style-type: none"> • Die klare Profilierung eines ganzen Programms unter einer Marke ist erschwert (nur „runde“ Profilierung)
<ul style="list-style-type: none"> • Eine vorhandene Dachmarke erlaubt relativ leicht die Einführung neuer Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Konzentration auf einzelne Zielgruppen ist im Prinzip nicht möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Jedes neue Produkt kann am Goodwill der Dachmarke partizipieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Positionierung kann nur eine allgemeine, eher unspezifische „Lage“ gewählt werden
<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen kann sich auch in kleineren Teilmärkten engagieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Besonderheit der Profilierung einzelner Programmteile kann (auch bei Relaunchaktivitäten) keine Rücksicht genommen werden
<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Produktlebenszyklen bei einzelne Produkten gefährdet nicht die gesamte Ökonomie der Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationen können nicht spezifisch profiliert bzw. ausgelobt werden
<ul style="list-style-type: none"> • Man ist nicht auf den aufwendigen Prozess der Such nach neuen schutzfähigen Marken angewiesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Falle des Scheitern eines Produktes ergeben sich Badwill-Transfereffekte auf die Marke und alle Produkte insgesamt

Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Dachmarkenstrategie

Quelle: Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 206

3.3.4 Internationale Markenstrategien

Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft haben sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen verschärft. Um weiterhin am Markt erfolgreich bestehen zu können, wird es für Unternehmen zunehmend erforderlich, die nationalen Markenkonzeppte auf internationale Märkte auszudehnen.⁸⁹ In der internationalen Markenpolitik lassen sich drei verschiedene Strategien unterscheiden:

- Multinationale Markenstrategie
- Globale Markenstrategie
- Gemischte Markenstrategie

3.3.4.1 Multinationale Markenstrategie

Bei dieser Form von Strategie werden Markenkonzeppte individuell an die länderspezifischen Bedürfnisse angepasst.⁹⁰ Dies ermöglicht Unternehmen eine optimale Anpassung an die länderspezifischen Bedürfnisse der Konsumenten. Somit können die Marketing- Mix Instrumente und gesetzliche Bestimmungen den nationalen Besonderheiten angepasst werden. Durch

⁸⁹ vgl. Feuerhake/ Kramer 2010, S. 28

⁹⁰ vgl. Benkenstein 2001, S. 147

die Abdeckung von Nischen sind höhere Umsätze möglich. Außerdem kann sich das Image des nationalen Herstellers positiv auf die Absätze auswirken.⁹¹ Ein solches Vorgehen erscheint dann sinnvoll, wenn Unternehmen Marken erwerben, die sich in Auslandsmärkten bereits durchgesetzt haben und gut positioniert sind.⁹²

Nachteile dieser Strategie sind die mangelnde Nutzung von Synergien im Marketing.⁹³ Weiterhin wirken sich die steigenden Kosten durch die Komplexität der Marketingmaßnahmen sowie die unzureichende Nutzung des „Goodwill-Potenzials“ einer erfolgreichen Marke nachteilig auf die multinationale Markenstrategie aus.

3.3.4.2 Globale Markenstrategie

Bei einer globalen Markenstrategie erfolgt der Aufbau eines einheitlichen Markenimages in den einzelnen Auslandsmärkten, d.h. nationale Markenkonzeppte werden identisch auf internationale Märkte ausgedehnt. Ziel dieser Strategie ist es, die Marke weltweit mit identischer Markierung, Qualität, Positionierung, Verpackung sowie mit den Elementen des Marketing-Mix, zu vertreiben.⁹⁴

Vorteil einer globalen Markenstrategie sind die Kostensenkungspotentiale durch Skaleneffekte, da die Kosten von mehreren Ländern und Märkten getragen werden.⁹⁵ Lern- und Know-how Effekte können in der Forschung und Entwicklung und bei der Markteinführung besser genutzt werden. Sie kann ebenfalls zu Synergieeffekten führen, da eine globale Marke als ein Qualitätssignal empfunden wird und dies eine positive Wertschätzung seitens der Konsumenten bewirkt.

Die Nachteile dieser Strategie sind vor allem die Vernachlässigung von Nischen und länderspezifischer Bedürfnisse. Die Ansprache der Konsumenten ist weniger an die jeweilige Kultur angepasst.

Das Konzept der globalen Markenstrategie eignet sich hauptsächlich bei standardisierten Dienstleistungen (Ikea), High-Tech Produkten (IBM, Microsoft,), Prestigeartikeln (Bogner) oder bei nicht Kultur gebundenen Gütern (Coca Cola).⁹⁶

⁹¹ vgl. Feuerhake/ Kramer 2010, S. 33

⁹² vgl. Benkenstein 2001, S. 147

⁹³ vgl. ebenda

⁹⁴ vgl. ebenda

⁹⁵ vgl. Feuerhake/ Kramer 2010, S. 30

⁹⁶ vgl. Benkenstein 2001, S. 147

3.3.4.3 Gemischte Markenstrategie

Die meisten Unternehmen verfolgen die gemischte Markenstrategie, d.h. Unternehmen versuchen so viel wie möglich zu standardisieren und so wenig wie möglich zu differenzieren.⁹⁷ Dabei wird versucht die Vorteile der beiden anderen Strategien miteinander zu verknüpfen, um größtmöglichen Erfolg zu realisieren.

Die Beibehaltung eines einheitlichen Markenprofils soll helfen, Kosten- und Nutzenvorteile durch Anpassung des Markenkonzepts an die jeweiligen Besonderheiten der verschiedenen Länder zu nutzen.⁹⁸

⁹⁷ vgl. Benkenstein 2001, S. 147

⁹⁸ vgl. Feuerhake/ Kramer 2010, S. 35

4. Markenkontrolle

Im vorangegangenen Kapitel wurde aufgezeigt welche Aufgaben die Markenführung vom Aufbau einer Markenidentität über die Wahl der geeigneten Markenpositionierung bis hin zur Festlegung einer Markenstrategie zu vollziehen hat, um eine bestehende oder neue Marke am Markt zu platzieren. Im nun folgenden Kapitel soll es um die Messung des Beitrags der Marke zum Unternehmenserfolg gehen.

Der Erfolgsbeitrag der Markenführung zum Unternehmenserfolg muss gemessen und kontrolliert werden, um festzustellen, ob und wie erfolgreich die durchgeführten Positionierungsmaßnahmen der Markenführung waren. Dabei muss es über die bloße Ermittlung der Markenstärke hinausgehen. Es müssen Ansätze verwendet werden, die deutlich machen, worin die Ursachen für die Markenstärke liegen und Informationen liefern, damit dieser Wert gesichert und gesteigert werden kann⁹⁹. Zur Kontrolle der Positionierungsmaßnahmen findet ein Soll-Ist-Vergleich zwischen angestrebter Positionierung und erreichter Durchsetzung der Positionierung statt¹⁰⁰. Dadurch sollen folgenden zwei Fragestellungen beantwortet werden:

1. Effektivität: Wird ein zweckmäßiges Positionierungsziel verfolgt?
2. Effizienz: Wird das angestrebte Positionierungsziel zielorientiert und wirksam mit den Marketing-Instrumenten realisiert?

Zur Beantwortung dieser Fragen bieten sich besonders folgende Kontrollgrößen an:

- Qualitative bzw. verhaltenswissenschaftliche Größen (z.B. Markenimage, Markenbekanntheit, Markenzufriedenheit)
- Quantitative bzw. ökonomische Größen (z.B. monetärer Markenwert, Markenumsatz, Markenabsatz, Marktanteil)¹⁰¹

Die verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen sind den ökonomischen Zielgrößen vorgelagert, denn diese geben ein frühzeitiges Feedback für zukünftige Entwicklungen einer Marke. Erst ändern sich Größen wie Markenimage, Markenbekanntheit oder Markenvertrauen, bevor sich beispielsweise Absatz- und Umsatzzahlen verändern.

Quantitative Größen sind leichter zu messen als qualitative und werden daher in der Praxis häufiger zur Kontrolle genutzt. Sie erwecken zwar den

⁹⁹ vgl. Gaiser/ Linxweiler/ Brucker 2005, S. 204

¹⁰⁰ vgl. Esch 2005, S. 158

¹⁰¹ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 217

Anschein einer Erfolgskontrolle, lassen aber keine Rückschlüsse darüber zu, ob beispielsweise eine Maßnahme der Markenführung zu der angestrebten Positionierung erfolgreich war. Inhaltliche Fehler sind allein durch die Umsatzgröße nicht erkennbar. Bei Einbeziehung einer qualitativen Größe wäre dies jedoch nachweisbar. Beispielsweise ist bei einer Neupositionierung einer Marke zu Beginn mit rückläufigen Umsatzzahlen zu rechnen, da das neu aufgebaute Image am Anfang einer Kampagne mit dem des in den Köpfen der Konsumenten gespeicherten Image kollidieren kann. Erst wenn sich das neue Image bei den Konsumenten durchgesetzt hat, werden die Umsatzzahlen wieder steigen. Hier liegen marktökonomische Größen am Ende der „Wirkungskette“¹⁰². Zunächst sind es die verhaltenswissenschaftlichen Größen, also Bekanntheit und Image, die sich verändern, bevor es zu einem messbaren Erfolg quantitativer Größen kommt. Außerdem benötigt der Aufbau qualitativer Größen Zeit. An diesem Beispiel ist die strategische Ausrichtung der Markenführung deutlich zu erkennen.

4.1 Möglichkeiten der qualitativen Erfolgskontrolle

Zentrale Messgrößen der Markenführung sind die Markenbekanntheit und das Markenimage. Dies liegt vor allem daran, dass diese zwei Größen, wesentlich alle anderen ihnen nachgelagerten Wirkungsgrößen wie Markenloyalität, Markenbindung, Markenvertrauen und Markenzufriedenheit, beeinflussen¹⁰³. Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze gehen davon aus, dass eine Marke am Markt dann erfolgreich ist, wenn die Konsumenten sich ein bestimmtes Bild, mit positiven Assoziationen von einer Marke bilden. Eine hohe Markenbekanntheit ist grundlegende Voraussetzung zum Erreichen aller markenpolitischen Zielsetzungen. Eine eindeutige Identifikation der Marke (z.B. über den Namen oder das Logo) ermöglicht die Bildung positiver Markenassoziationen und den Aufbau eines individuellen Markenimages. Ein positives Markenimage stärkt wiederum das Vertrauensverhältnis zwischen dem Konsumenten und der Marke, was zur Verbesserung des Unternehmensimages beitragen kann.

4.1.1 Messung der Markenbekanntheit

Bei einer qualitativen Messung der Markenbekanntheit ist zwischen der Erhebung der aktiven Markenbekanntheit und der Erhebung der passiven Markenbekanntheit zu unterscheiden.

¹⁰² vgl. Esch 2005, S. 159

¹⁰³ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 217

Die Messung der aktiven Bekanntheit erfolgt über Recall Tests, bei denen Konsumenten spontan die ihnen einfallenden Marken zu einer bestimmten Produktgruppe nennen müssen.¹⁰⁴ Die Messung wird in der Regel ungestützt vorgenommen. Bei solch einer Messung ist zu beachten, dass der Produktbereich unterschiedlich groß sein kann¹⁰⁵ (z.B. Frage nach nicht alkoholischen Getränken oder gezielt nach Mineralwassermarken) und das durch die Vorgabe eines Zeitlimits der Erinnerungsprozess erschwert wird. Ferner sind bei der Auswertung der Ergebnisse die Reihenfolge sowie der Rang der erinnerten Marken zu beachten, weil dadurch Rückschlüsse auf Präferenzen gezogen werden können.

Bei einer passiven Messung der Markenbekanntheit erfolgt die Messung über Recognitiontests. Dazu erhalten Konsumenten eine Liste mit Markennamen einer Produktkategorie und müssen entscheiden, welche sie kennen und welche nicht.¹⁰⁶ Hierbei gibt es zwei Varianten. Zum einen wird den Konsumenten eine Liste mit Markenlogos vorgelegt und im anderen Fall wird den Konsumenten eine Liste mit Markennamen in einer einheitlichen Schrift vorgelegt, was die Wiedererkennung erschwert.

Eine hohe Markenbekanntheit führt oft zu Sympathie und Vertrauen zur Marke und somit leicht zur Kaufentscheidung. Bekannte Marken kommen „auf jeden Fall in das sogenannte evoked set of alternatives“¹⁰⁷. Das „Evoked Set“ ist die Menge an alternativen Marken, die dem Konsumenten bei einer Kaufentscheidung bekannt sind und unter denen Konsumenten in den meisten Fällen eine Kaufentscheidung fällen.

4.1.2 Messung des Markenimages

Das Markenimage ist für den Erfolg einer Marke genauso wichtig wie die Markenbekanntheit. Während die Markenbekanntheit eher rationale Aspekte umfasst, beschreibt das Markenimage eher die gefühlten Assoziationen, die ein Konsument zu einer Marke entwickelt.

„Das Markenimage kann als Wahrnehmung einer Marke, die in Form von Markenassoziationen im Gedächtnis von Nachfragern repräsentiert sind, definiert werden.“¹⁰⁸

Der bereits dargestellte Zusammenhang zwischen der konzeptionellen Definition der Markenidentität und deren Umsetzung durch die Markenpositio-

¹⁰⁴ vgl. Haedrich/ Tomczak 2003, S. 164

¹⁰⁵ vgl. Hofbauer/ Schmidt 2007, S. 148

¹⁰⁶ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 217

¹⁰⁷ Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 217

¹⁰⁸ Sattler/ Völckner 2007, S.73

nierung verdeutlicht, dass die regelmäßige Erfassung des Markenimages ein wesentlicher Bestandteil der Markenkontrolle ist. Nur wenn Unternehmen Kenntnisse über die Konsumentenwahrnehmungen zu den Identitätsbestandteilen haben, können Rückschlüsse über den Erfolg der Markenpositionierung gezogen werden.¹⁰⁹

Zur Messung des Markenimages bieten sich folgende Verfahren an:

- Imagemessungen mittels klassischer Imageprofile
- Assoziationstests
- Protokolle lauten Denkens
- Messung innere Bilder¹¹⁰

4.1.2.1 Imagemessungen mittels klassischer Imageprofile

Bei einer Imagemessung mittels eines Over-all-Urteils wird die Haltung zu einer Marke erfragt. Sie erfolgt in der Regel über eine Rating Skala (z.B. Wie finden Sie das Produkt XY? Sehr gut – eher gut – eher schlecht – sehr schlecht). Diese Form der Messung kann als klassische Imagemessung bezeichnet werden. Das Problem dieser Methode ist, dass es keine Rückschlüsse darüber zulässt, warum das entsprechende Ergebnis so ausgefallen ist, weil oftmals keine differenzierenden oder relevanten Eigenschaften der Marke erfasst werden sondern „einwertige Beziehungen“¹¹¹.

4.1.2.2 Assoziationstests

Um diesen Nachteil auszugleichen, können Assoziationstests durchgeführt werden, mit dem Ziel tiefgreifendere Informationen zum Markenimage zu erhalten. Bei dieser Methode sollen die Befragten alles zur Marke äußern, was ihnen in den Sinn kommt. Markenassoziationen bilden neben der Markenbekanntheit die eigentliche inhaltliche Wissensstruktur einer Marke aus subjektiver Sicht der Konsumenten.¹¹² Diese Wissensstruktur kann mittels Assoziationstests abgefragt werden, indem alle Dimensionen des bei den Konsumenten gespeicherten Markenwissens erfasst und in Form eines semantischen Netzwerks dargestellt werden. Abbildung 11 zeigt einen Vergleich zwischen der Erfassung von Bezeichnungen bei klassischen Imageprofilen und der netzwerkartigen Speicherung von Markenwissen.

¹⁰⁹ vgl. Sattler/ Völckner 2007, S.77

¹¹⁰ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 218

¹¹¹ Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 218

¹¹² vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 419

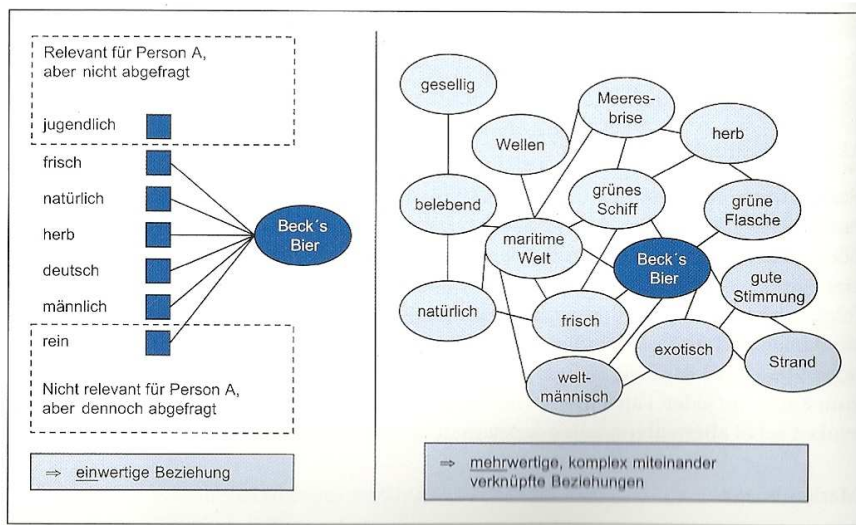


Abbildung 11: Klassisches Imageprofil vs. netzwerkartige Speicherung

Quelle: Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 218

4.1.2.3 Protokolle lauten Denkens

Protokolle lauten Denkens sind eine sehr zeitaufwendige Methode, mit der sich jedoch detaillierte Informationen über das Markenimage der Konsumenten gewinnen lassen.¹¹³ Ähnlich wie bei den Assoziationstests werden die Befragten dazu aufgefordert, alles anzugeben was ihnen spontan zu einer bestimmten Marke einfällt. Die Methode ist jedoch umfangreicher und konkreter formuliert. Die Aufgabenstellung für Konsumenten lautet, neben „sprachliche Assoziationen auch bildliche und emotionale Eindrücke“¹¹⁴ zu der bestimmten Marke zu beschreiben. Ziel ist es, so viele Informationen wie möglich über das Markenwissen (z.B. sprachlich, bildlich, emotional oder Markenvergleiche) der Konsumenten zu gewinnen. Mit den gewonnenen Informationen können die Unternehmen die Positionierung der eigenen Marke überprüfen sowie Vergleiche zwischen dem Wissen der Befragten über die eigene Marke und dem der konkurrierenden Marken ziehen. Der Unterschied zu den Assoziationstests liegt darin, dass sich die Assoziationstests meistens auf ein Schlagwort beziehen.

4.1.2.4 Messung innerer Bilder

Die Messung der inneren Bilder konzentriert sich auf die bildlichen Vorstellungen der Konsumenten über eine Marke.¹¹⁵ Da das Gedächtnis für bildliche Informationen leistungsfähiger ist, als das Gedächtnis für verbale In-

¹¹³ vgl. Haedrich/ Tomczak 2003, S. 173

¹¹⁴ ebenda

¹¹⁵ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 217

formationen, kommt dieser Methode eine besondere Bedeutung zu. Bei diesem Verfahren wird vor allem die Vividness oder Lebendigkeit des inneren Bildes der Marke mittels Rating-Skalen gemessen.¹¹⁶ Die Vividness umschreibt die Klarheit und Lebendigkeit, mit der man eine Marke vor seinem inneren Auge sieht.¹¹⁷ Die Lebendigkeit eines inneren Bildes kann durch verbale und bildliche Skalen gemessen werden. Eine verbale Skala ist die in Abbildung 12 dargestellte Marks- Skala.

Wie ist das innere Bild, das Sie von der Marke A haben?

Mein inneres Bild von der Marke A ist:

- ☐ völlig klar und so lebendig wie die Realität
- ☐ klar und ziemlich lebendig
- ☐ mäßig klar und lebendig
- ☐ vage und undeutlich
- ☐ Ich habe überhaupt kein Bild. Ich weiß nur, daß ich an die Marke A denke

Abbildung 12: Verbale Marks- Skala
Quelle: Esch 2005, S. 1280

4.2 Möglichkeiten der quantitativen Markenkontrolle

Die Ermittlung quantitativer Größen ist eine wesentliche Entscheidungs- und Kontrollgrundlage wenn es darum geht, ob eine Positionierungs- oder Markenstrategie beibehalten werden kann oder aufgrund zu großer Zielabweichungen eine neue entwickelt werden muss.¹¹⁸ Ökonomische bzw. quantitative Größen sind jedoch nur ein evaluatives Instrument zur Kontrolle der Effektivität der Positionierungs- und Markenstrategie. Quantitative Kontrollgrößen können durch die Durchführung von Haushalts- oder Handelspanels (z.B. Marktvolumen, Marktanteile, Wiederkaufraten) sowie durch Auswertung internen quantitativer Daten (z.B. Umsätze, Kosten usw.) ermittelt werden.

4.2.1 Monetärer Markenwert

Wie bereits am Anfang dieses Kapitels diskutiert, bildet die qualitative Markenstärke die Voraussetzung für die monetäre Markenwertschöpfung. Das bedeutet, der Marke muss es gelingen auf Basis der Wahrnehmung bei den Konsumenten einen finanziellen Mehrwert bzw. eine langfristige Mar-

¹¹⁶ vgl. Esch/ Herrmann/ Sattler 2008, S. 217

¹¹⁷ vgl. Haedrich/ Tomczak 2003, S. 173

¹¹⁸ vgl. Esch 2005, S. 158

kenwertsteigerung für den Markeninhaber zu erreichen. Hinter dem Begriff Markenwert versteckt sich nicht nur eine monetäre Größe, denn in der Literatur werden unter diesem Begriff monetäre als auch nicht monetäre Größen zusammengefasst¹¹⁹. Zu den nicht monetären Größen zählen u.a. die Markenbekanntheit und das Markenimage. Die betriebswirtschaftliche Definition des Markenwertes beschreibt den Markenwert als „Barwert zukünftiger markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse“¹²⁰.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den monetären Markenwert, da die nicht monetären Größen bereits Gegenstand der vorangegangenen Abschnitte waren. Die Ermittlung des Markenwertes kann mittels finanzorientierten oder absatzorientierten Ansätzen erfolgen.

4.2.1.1 Finanzorientierte Ansätze zur Markenwertberechnung

Die finanzorientierten Ansätze lassen sich ihrerseits unterscheiden in:

- kostenorientierte,
- kapitalmarktorientierte und
- ertragswertorientierte Ansätze.¹²¹

Bei den kostenorientierten Ansätzen erfolgt eine Messung des Markenwertes auf Grundlage getätigter Investitionen. Dabei werden die Kosten für den Aufbau einer Marke ermittelt. Allerdings stellt sich bei diesem Ansatz die Frage, ob die in eine Marke getätigten Investitionen über den Erfolg einer Marke Aufschluss geben können und damit verbunden über den Wert einer Marke.

Der Börsenwert ist die Bewertungsgrundlage für die Ermittlung des Markenwertes bei den kapitalmarktorientierten Ansätzen. Das in der wissenschaftlichen Literatur häufig beachtete und bekannteste Börsenwertmodell ist das von Simon/Sullivan. In diesem Modell wird mittels Multiplikation des Aktienpreises mit der Gesamtstückzahl der Aktien der Marktwert (=Börsenwert) des Unternehmens ermittelt. Anschließend wird der Bilanzwert der materiellen Vermögensgegenstände vom Börsenwert subtrahiert.¹²² Das Börsenwertmodell von Simon/Sullivan stützt sich auf die Annahme, dass eine positive Differenz von Börsenwert zum Bilanzwert der materiellen Vermögensgegenstände sowie dem Wert weiterer branchenspezifischer Faktoren auf das Erfolgspotential des Vermögensgegenstan-

¹¹⁹ vgl. Sattler/ Völckner 2007, S. 179

¹²⁰ vgl. ebenda

¹²¹ vgl. Hofbauer/ Schmid 2007, S. 160

¹²² vgl. Zerres/ P. Zerres 2006, S. 262

des „Marke“ hinweist. Die Verwendung dieses Modells „setzt einen (streng) effizienten Kapitalmarkt voraus“¹²³, in dem sich Veränderungen des Markenwertes durch bestimmte Marketingaktivitäten im Aktienkurs niederschlagen. Der Nachteil des kapitalmarktorientierten Ansatzes besteht darin, ob eine Aussage überhaupt anhand des Aktienkurses über den realen Wert eines Unternehmens oder einer Marke getroffen werden kann. Ferner ist die Begrenzung der Anwendbarkeit auf börsennotierte Unternehmen ein Nachteil dieses Ansatzes, da z.B. selbst in Deutschland relativ wenige Unternehmen an der Börse gehandelt werden.

Zentraler Bestandteil des ertragswertorientierten Ansatzes zur Bewertung des Markenwertes ist die zukünftige Ertragskraft der Marke. Einen ertragswertorientierten Ansatz hat Kern entwickelt.¹²⁴ Basis dieses Ansatzes ist der Umsatz und nicht der Gewinn, da laut dem Markenwertmodell von Kern angenommen wird, dass der Gewinn durch Faktoren beeinflusst wird, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Verwendung einer Marke stehen. Anstatt des Gewinns werden je nach Branche 4-6 % Umsatzrendite unterstellt. Steigende Umsätze führen zu einem degressiv steigenden Markenwert. In diesem Modell wird neben ertragsorientierten Parametern auch eine marktorientierte Variable (Lizenzsatz) in die Formel zur Berechnung des Markenwertes integriert, um die Verkehrsgeltung und den rechtlichen Schutz der Marke zu berücksichtigen. Diese wird mit 1-2 % angesetzt.¹²⁵ Folgende Abbildung zeigt die Formel zur Ermittlung des Markenwertes nach dem Modell von Kern.

$$W = \sqrt[3]{U^2 \times L} \times \frac{q^n - 1}{q^n \times (q - 1)}$$

W = Wert des Warenzeichens

U = Durchschnittliche Umsatzerwartung pro Jahr

L = Branchenüblicher Lizenzsatz

n = Zeitdauer der Umsatzerwartung in Jahren

q = 1+r/100 (Rentenbarwertfaktor) mit r = landesüblicher Zinsfuß

Abbildung 13: Formel zur Markenbewertung nach Kern

Quelle: Hofbauer/ Schmid 2007, S. 161

Der Vorteil dieser Methode ist die Zukunftsorientierung. Kritisch anzumerken bei der ertragswertorientierten Methode ist die Tatsache, dass durch

¹²³ Hofbauer/ Schmid 2007, S. 161

¹²⁴ vgl. Hofbauer/ Schmid 2007, S. 161

¹²⁵ vgl. Zerres/ P. Zerres 2006, S. 263

die fast willkürliche Festlegung des Lizenzsatzes, des zu berücksichtigen Zeitraumes und des landesüblichen Zinsfußes viele subjektive Faktoren das Ergebnis beeinflussen. Weiterhin ist kritisch anzumerken, dass die Annahme der degressiven Markenwertsteigerung nicht belegt werden kann, denn Umsatzsteigerungen resultieren überwiegend aus Absatzsteigerungen. Diese wirken sich wiederum auf die Marktanteile der Marke aus, die für weiteres Wachstum und positiven Ansehen der Marke förderlich sind.

4.2.1.2 Absatzorientierte Ansätze zur Markenwertberechnung

Zu den bedeutendsten absatzorientierten Ansätzen zur Messung des monetären Markenwertes zählen u.a.:

- die Messung des Preis Premium,
- die Markenbewertung nach Interbrand,
- die Markenbilanz von A.C. Nielsen,
- der Brand Performancer von A.C. Nielsen.¹²⁶

Bei Preis Premium Messungen wird der Markenwert als der Wert definiert, den die Konsumenten für eine Marke zusätzlich bereit sind, im Vergleich zu einem nicht markierten Produkt, zu zahlen¹²⁷. Die Messung eines Preis Premiums kann direkt oder indirekt erfolgen.

Bei der direkten Abfrage werden Konsumenten nach ihrer Bereitschaft einen Aufpreis für ein markiertes, im Vergleich zu einem nicht markierten Produkt zu zahlen, befragt. Die Ermittlung des Markenwertes erfolgt durch die Multiplikation der Preisdifferenz und der abgesetzten Menge.

Bei den indirekten Ansätzen wird zwischen dem Ansatz der hedonischen Preistheorie und der Conjoint-Analyse unterschieden.

Bei der hedonischen Preistheorie wird der Markenwert als eine Produkteigenschaft gesehen. Die Erlöswirkung wird mittels einer Regressionsanalyse ermittelt.¹²⁸

Bei dem Analyseverfahren der Conjoint-Analyse sollen durch Befragungen Nutzenvorstellungen potenzieller Konsumenten zu einem Produkt erfasst werden, um eine optimale Produktgestaltung zu erreichen. Die Conjoint-Analyse ist ein „dekompositionelles“¹²⁹ Verfahren. Es ermöglicht die Darstellung von Nutzenvorstellungen der Testpersonen, die Präferenzen bezüglich verschiedener Kombinationen von Merkmalsausprägungen

¹²⁶ vgl. Hofbauer/ Schmid 2007, S. 162

¹²⁷ vgl. Esch 2005, S. 1282

¹²⁸ ebenda

¹²⁹ ebenda

eines Produktes abgeben. Dabei wird der Einfluss einzelner Produkteigenschaften auf die Gesamtpräferenz gemessen. Somit kann die Zahlungsbereitschaft, die auf die Marke zurückzuführen werden kann, ermittelt werden.

Die Ermittlung des Markenwertes mittels der Messung des Preis Premium baut auf dem Markenwissen der Konsumenten auf, lässt aber keine Rückschlüsse auf die Ursachen zu. Es erfolgt ein Vergleich zwischen einer bestehenden Marke und einem anderen Produkt, was nur die Ermittlung eines relativen Markenwertes ermöglicht. Zusätzlich muss für jede Marke ein nicht markiertes Vergleichsprodukt gefunden werden. Bei Gütern des täglichen Bedarfs (z.B. Butter) ist die Suche nach einem vergleichsbaren unmarkierten Produkt relativ leicht, bei Produkten mit einem hohen Involvement (z.B. Porsche 911) ist es dagegen relativ schwierig ein adäquates Vergleichsprodukt zu finden. Ferner wird mit Hilfe des Preis Premium Verfahren nur der gegenwärtige Wert einer Marke ermittelt und keine Zukunftsentwicklungen berücksichtigt.

Die Methode von Interbrand versucht das Konstrukt der Marke ganzheitlich zu erfassen und mit Hilfe von Scoringmodellen zu bewerten. Zur Bestimmung des Markenwerts werden ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Messgrößen kombiniert.¹³⁰ Das Interbrand Modell, welches im nächsten Schritt näher vorgestellt wird, erfolgt in drei wesentlichen Analyseschritten, aus denen der monetäre Markenwert ermittelt wird. In dem 2004 überarbeiteten Modell wurde eine weitere, den anderen drei vorgelagerte Stufe, zur Segmentierung der Marke eingeführt.

1. Segmentierung: Die Marke wird nach kundenbezogenen, produktbezogenen und geografischen Merkmalen segmentiert. Der Markenwert wird in jedem Segment geschätzt. Die folgenden drei Phasen werden für jedes Kundensegment einzeln durchgeführt. Die Summe der einzelnen Segmente steht für den Gesamtwert der Marke.¹³¹
2. Finanzanalyse: In der ersten Phase erfolgt eine Prognose der zukünftigen Umsätze, die mit der Marke erwirtschaftet werden. Um die Markenerträge zu isolieren, muss zunächst der Economic Value Added (EVA) bzw. der Economic Profit ermittelt werden. Dieser gibt Auskunft darüber, ob das Unternehmen in der Lage ist, einen Gewinn zu erwirtschaften. Von den Umsätzen werden die operativen Kosten, die zur Erwirtschaftung der Umsätze nötig sind, abgezogen. Daraus ergibt sich das markenspezifische Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Davon

¹³⁰ vgl. Haedrich/ Tomczak 2003, S. 191

¹³¹ vgl. Gaiser/ Linxweiler/ Brucker 2005, S. 166

werden wiederum Steuern und Kapitalkosten abgezogen und man erhält den Economic Profit.¹³²

3. Nachfrageanalyse: Da der in der Finanzanalyse ermittelte Economic Profit nicht ausschließlich auf die Marke zurückzuführen ist, erfolgt in der nächsten Phase eine Analyse der Nachfragefaktoren zur Bestimmung des Anteils der Marke am Unternehmensvermögen.¹³³ Mit dieser Analyse soll mittels Marktforschung der Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidungen der Konsumenten ermittelt werden. Damit soll derjenige Anteil erfasst werden, den die Marke an der Nachfrage bzw. am ökonomischen Gewinn hat. Dieser in Prozent ausgedrückte Wert (Role of Brand Index) wird anschließend mit dem Economic Profit multipliziert und es entsteht der Markenertrag¹³⁴.
4. Markenstärkeanalyse: Je stärker eine Marke ist, desto geringer ist ihr Risiko und desto gewisser sind die zukünftigen Markenerträge. Daher wird in der letzten Phase, durch eine detaillierte Wettbewerbsanalyse, die qualitative Markenstärke ermittelt. Die Stärke der Marke wird im Vergleich zum Wettbewerb und zu einer idealen Marke anhand von sieben Determinanten gemessen:

Determinanten	Operationalisierungskriterien (Auswahl)
Marktführerschaft	Marktanteil, Marktposition, relativer Marktanteil, Marktsegment, Marktstruktur, Zukunftsperspektive u.a.
Markenstabilität	Historie, Position, zukünftige Entwicklung
Markt	Übersicht (Wettbewerbsstruktur, Wert, Volumen u.a.), Trend (Marktdynamik u.a.), Perspektiven
Internationalität der Märkte	Vergangenheit (Export Historie u.a.), Gegenwart (Vertretung auf ausländischen Märkten), Zukunft
Trend der Marke	Entwicklung (Verkaufsvolumen, Marktanteil), Status (Wettbewerbstrend), Planung (Entwicklungspläne)
Marketingunterstützung	Qualität und Kontinuität (Werbeaktivitäten, Verkaufsförderung u.a.), zukünftige Strategien
Rechtlicher Schutz der Marke	Namensrechte, Registrierung u.a.

Tabelle 5: Einflussfaktoren auf den Wert der Marke nach Interbrand

Quelle: Gaiser/ Linxweiler/ Brucker 2005, S. 166

¹³² vgl. Interbrand, Stand 2010, aufgerufen am 6. August 2010

¹³³ vgl. Gaiser/ Linxweiler/ Brucker 2005, S. 166

¹³⁴ vgl. Interbrand, Stand 2010, aufgerufen am 6. August 2010

Der monetäre Markenwert nach Interbrand wird ermittelt, durch Multiplikation der Markenerträge im Prognosezeitraum mit einem Risikofaktor, der das Ergebnis der Markenstärkeanalyse ausdrückt. In einem ersten Schritt wird die Markenstärke dafür in einen Diskontsatz überführt.¹³⁵

Phase 1: Der ökonomische Ertrag Zukünftige Umsätze, die mit der Marke erwirtschaftet werden ./.. Kosten ./.. Steuern und Kapitalrendite für die Nutzung des eingesetzten Umlauf- und Sachanlagevermögens = EVA (Economic Value Added= zukünftiger ökonomischer Ertrag)
Phase 2: Der Stellenwert der Marke - Ermittlung und Gewichtung aller Einflussfaktoren auf die Kundennachfrage (z.B. Preis, Qualität etc.) - Ermittlung des Stellenwertes der Marke für jeden dieser Nachfragefaktoren - Addition aller Stellenwerte der Marke = Gesamtstellenwert der Marke („Role of Brand Index“) in %
Phase 3: Die Markenstärke Abzinsung des zukünftigen Markenertrages mit einem Zinsfaktor, der dessen Risikoprofil widerspiegelt = Gegenwartswert des zukünftigen Markenertrages - Maß für das Risikoprofil: Markenstärke - Markenstärke = sieben Faktoren, die im Vergleich zur „idealen“ Marke bestimmt werden

Abbildung 14: Die drei Phasen der Markenbewertung nach Interbrand

Quelle: Haedrich/ Tomczak 2003, S. 193

Der Vorteil dieser Methode zur Berechnung des monetären Markenwertes besteht darin, dass es sich um eines der bekanntesten Modelle handelt, mit denen bereits eine Vielzahl von Berechnungen durchgeführt worden sind. Daraus lässt sich eine gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse ableiten. Jedes Jahr wird in der Financial Times eine Liste der weltweit wertvollsten Marken veröffentlicht. Weiterhin berücksichtigt dieses Modell eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren.

Diesen Vorteilen steht allerdings der Nachteil gegenüber, dass bei der Auswahl und Gewichtung der Kriterien zahlreiche subjektive Einflüsse wirken.

Die Markenbilanz von A.C. Nielsen berücksichtigt neben ökonomischen Größen, wie bei dem Modell von Interbrand, auch verhaltenswissenschaft-

¹³⁵ vgl. Haedrich/ Tomczak 2003, S. 192

liche Größen. Die Markenbilanz ist wie das Modell von Interbrand ein Punktbewertungsmodell, dass anhand von verschiedenen Kriterien eine Bewertung der Marke vornimmt.¹³⁶ In einem ersten Schritt wird die Markenstärke anhand von 19 Kriterien, die wiederum in sechs Hauptgruppen unterteilt sind, ermittelt. Diese Kriterien werden anschließend entsprechend ihres vermuteten Einflusses auf den Markenwert, gewichtet. Anhand der gewichteten Kriterien wird der Gesamtwert bzw. Index ermittelt, der die Markenstärke oder Markenschwäche ausdrückt.¹³⁷ Im zweiten Schritt wird der monetäre Markenwert errechnet, indem die zukünftigen Erträge der Marke geschätzt und mit einem marktüblichen Zins und mit dem ermittelten Indexwert der Markenstärke abgezinst werden¹³⁸.

Die Vorteile im Vergleich zu dem Modell von Interbrand liegen darin, dass bei der Markenbilanz überwiegend mit Paneldaten gearbeitet wird, wodurch die Gefahr von Manipulationen verringert wird. Wohingegen das Modell von Interbrand hauptsächlich mit Expertenmeinungen arbeitet, die ein höheres Manipulationspotenzial in sich tragen.

Die Nachteile der Markenbilanz liegen beispielsweise im hohen Aufwand der Datengewinnung, weil überwiegend mit Paneldaten gearbeitet wird. Ferner ermöglicht die subjektive Gewichtung der Kriterien Manipulationsmöglichkeiten. Da dieses Modell wie auch das von Interbrand im Beratungsgeschäft eingesetzt wird, sind die Bewertungskriterien nicht bekannt und werden aus Wettbewerbsgründen nicht öffentlich gemacht.

Aufbauend auf der Markenbilanz entwickelte A.C. Nielsen ein weiterentwickeltes Modell, den Brand Performancer. Dieses ist modular aufgebaut und besteht aus den vier Komponenten Brand Monitor, Brand Value System, Brand Steering System und Brand Control System. Kern des Brand Performancer ist der Brand Monitor, der die Markenstärke misst. Dazu werden anhand eines Scoring-Modells verschiedene marktbezogene Kriterien, wie z.B. Marktvolumen, Marktanteil, Marktwachstum und konsumentenbezogene Kriterien, wie z.B. Markentreue und Bekanntheitsgrad, bewertet und zu einem Gesamtpunktwert zusammengefasst. Damit die Stärke relativ zu Wettbewerbern gesehen werden kann, werden im Brand Monitor auch relevante Konkurrenzmarken bewertet. Die momentane Stellung der Marke aus Sicht der Konsumenten wird im Brand Steering System untersucht. Dazu wird die derzeitige Position der Marke mit den strategischen Zielvorstellungen der Marke verglichen. Im Brand Control System wird der Erfolg der Marketingmaßnahmen überprüft. Dazu werden Marketinginvesti-

¹³⁶ vgl. Zerres/ P. Zerres 2006, S. 269

¹³⁷ vgl. Haedrich/ Tomczak 2003, S. 191

¹³⁸ vgl. Zerres/ P. Zerres 2006, S. 269

tionen in Bezug zur Markenstärke gesetzt. Innerhalb des Brand Value System erfolgt die monetäre Markenbewertung. Der Markenwert wird durch Multiplikation der ermittelten relativen Markenstärke und dem Umsatzpotenzial der Marke (Jahresumsatz multipliziert mit der Umsatzrendite) und der anschließenden Diskontierung mit dem Rentenbarwertfaktor errechnet.

Positiv zu erwähnen ist, dass der Brand Performancer viele objektive Informationen berücksichtigt. Weiterhin konnten messtechnische Schwächen bei der Markenbilanz, durch die Verringerung von Kriterien im Scoring Modell, umgangen werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Markenwert konsumenten- und unternehmensorientiert ermittelt wird.

Kritisch anzumerken sind die subjektiven Spielräume die z.B. aus der Schätzung der Umsatzrendite oder des Marktvolumens resultieren. Außerdem ist dieser Ansatz nur bedingt zukunftsorientiert, da bei der Ermittlung der relativen Markenstärke eine gegenwartsbezogene Perspektive eingenommen wird.

4.2.2 Weitere quantitative Kontrollgrößen

Weitere ökonomische Größen zur Erfolgskontrolle sind unter anderem:¹³⁹

- Markenumsatz

Wertmäßiges Verkaufsvolumen eines Umsatzes.

- Markengewinn

Ermittelter Gewinn einer Marke.

- Käuferanteil einer Marke

Ergibt sich aus dem Verhältnis der Anzahl der Käufer der Marke und der Anzahl der Käufer der Produktart. Ein hoher Käuferanteil zeigt, dass es dem Unternehmen gelungen ist, ein großes Käuferpotential zu erschließen.

- Wertmäßiger (mengenmäßiger) Marktanteil einer Marke

Entspricht dem Verhältnis des Umsatzes (Absatzvolumens) der Marke zum wertmäßigen (mengenmäßigen) Marktvolumen. Ein hoher Marktanteil ist Indikator für eine erfolgreiche Absatzpolitik.

- Mengenmäßige (wertmäßige) Wiederverkaufsrate

Verhältnis des Absatzvolumens (Umsatzes) bei den Wiederholungskäufern einer Marke zum Absatzvolumen (Umsatz) das (der) aus den gesamten Käufen in der Produktart resultiert. Die Wiederverkaufsrate ist ein wesentlicher Faktor der Markentreue und gibt somit Hinweise auf den dauerhaften Erfolg einer Marke.

¹³⁹ vgl. Simon/ von der Gathen 2002, S. 250 ff

Fazit

Mit dieser Bachelorarbeit wurde deutlich, dass Marken sowohl für Konsumenten als auch für Unternehmen eine wichtige Rolle einnehmen. Marken sind vor allem für Konsumenten dahin gehend hilfreich, als das sie ihnen ermöglichen Produkte voneinander zu unterscheiden. Außerdem sollen sie ein Gefühl von Vertrauen und Sicherheit beim Kauf und der Verwendung einer Marke vermitteln. Für Unternehmen haben Marken im heutigen internationalen Wettbewerb ebenfalls eine große Bedeutung. Mit ihnen können sich Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren und Konsumenten an das Unternehmen binden. Ferner lässt sich mit einer Marke ein höherer Preis erzielen sowie ein kontinuierlicher Absatz, im Gegensatz zu einem nicht markierten Produkt oder Dienstleistung, sichern.

Beim Durchlesen dieser Arbeit lässt sich erkennen, dass die Marke aus einem komplexen Konstrukt besteht, dass in den Köpfen der Konsumenten mit inneren Bildern, Gefühlen und Emotionen verbunden ist. Der Markenführung muss es gelingen, diese Emotionen mit der Marke fest zu verbinden. Eine weitere Erkenntnis, die in der Auseinandersetzung mit dem Thema „Marke“ gewonnen wurde ist, dass Faktoren die schon früher Gültigkeit besaßen, wie z.B. Qualität, Exklusivität oder Image, auch in Zukunft weiterhin wirken.

Damit Unternehmen nachhaltigen Erfolg haben, müssen diese auch in der Zukunft auf den Erfolgsfaktor „Marke“ setzen. In diesem Zusammenhang werden sie zunehmend auf neue Bedingungen treffen, die vor allem mit dem fortschreitenden Prozess der Globalisierung zusammenhängen. Beispielsweise ergibt sich die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen und neue bzw. größere Zielgruppen anzusprechen. Auf der anderen Seite müssen sich Unternehmen zunehmend auf geänderte Wettbewerbsbedingungen einstellen (z.B. billige Konkurrenz aus dem Ausland, Entstehung neuer länderübergreifender Allianzen). Außerdem wird die Informationsüberlastung der Konsumenten durch den technischen Fortschritt stärker werden, was den Einsatz der klassischen Kommunikationsinstrumente erschweren wird.

Um unter den komplizierten Wettbewerbs- und Marktbedingungen zu bestehen, ist es für Unternehmen unabdingbar ihre Marken einer fortlaufenden, regelmäßigen Markenkontrolle zu unterziehen. Voraussetzung zur Erzielung aussagekräftiger Ergebnisse ist es dabei, die sich dafür anbietenden qualitativen und quantitativen Kontrollgrößen niemals getrennt voneinander zu betrachten. Nur ein solches Herangehen verhindert zu einseitige, subjektive Ergebnisse.

Literaturverzeichnis

Bücher

Adjourri, Nicholas: *Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken.* 1.Aufl., Wiesbaden 2004

Adjourri, Nicholas: *Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln.* 1.Aufl., Wiesbaden 2002

Baumgarth, Carsten: *Markenpolitik. Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling.* 2.Aufl., Wiesbaden 2004

Benkenstein, Martin: *Entscheidungsorientiertes Marketing: eine Einführung.* 1. Aufl., Wiesbaden 2001

Bünthe, Claudia: *Der Markenoptimizer. Ein integriertes Modell zur Imageoptimierung einer bestehenden Markenerweiterung unter besonderer Berücksichtigung der Familiemarke am Beispiel NIVEA und NIVEA Beauté.* 1.Aufl., Berlin 2006

Esch, Franz-Rudolf/ Herrmann, Andreas/ Sattler, Henrik: *Marketing. Eine managementorientierte Einführung.* 2.Aufl., München 2008

Esch, Franz-Rudolf: *Moderne Markenführung. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen* 4.Aufl., Wiesbaden 2005

Esch, Franz- Rudolph: *Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung.* 4. Aufl., Wiesbaden 2006

Feuerhake, Christian/ Kramer, Jost W.: *Ausgewählte Fragestellungen im internationalen Marketing.* 1. Aufl., Bremen 2010

Gaiser, Brigitte/ Linxweiler, Richard/ Brucker, Vincent: *Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien.* 1.Aufl., Wiesbaden 2005

Haedrich, Günther/ Tomczak, Torsten/ Kaetzke, Philomela: *Strategische Markenführung.* 3. Aufl., Stuttgart 2003

Hofbauer, Günter/ Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Management. Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. 1.Aufl., Regensburg 2007

Krümmel, Gerd: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung. 21.Aufl., Haan- Gruiten 2005

Michel, Stefan: Marketingkonzept. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repititionsfragen mit Lösungen und Glossar. 2. Aufl., Zürich 2009

Nave, José Campos: Markenrecht in der Unternehmenspraxis. Deutsches, europäisches und internationales Markenrecht. 1.Aufl., Wiesbaden 2004

Ringle, Tanja: Strategische identitätsorientierte Markenführung. 1.Aufl., Wiesbaden 2006

Sattler, Henrik/ Völckner, Franziska: Markenpolitik 2.Aufl., Stuttgart 2007

Simon, Hermann/ von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategie-Instrumente. Werkzeuge für eine erfolgreich Unternehmensführung. 1. Aufl. Frankfurt/ Main 2002

Zerres, Christopher/ Zerres, Michael P.: Handbuch Marketingcontrolling. 3.Aufl. Berlin 2006

Internetseiten

Deutsches Patent- und Markenamt:

<http://presse.dpma.de/presseservice/datenzahlenfakten/statistiken/marke/index.html>

21. Juni 2010

Absatzwirtschaft Online:

<http://www.absatzwirtschaft.de/content/marken-mit-geschichte-und-die-geschichte-der-marke>,

21. Juni 2010

BBDO- Consulting:

http://www.bbdo-consulting.com/cms/de/news/pressemappe/Pressemitteilungen/Brand_Parity_Studie_2009.pdf

23. Juni 2010

zetmedia Online Lexikon:

<http://www.zetmedia.de/Fachbegriffs-Lexikon/M/Me-Too.htm>

10. August 2010

Europäische Kommission:

http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_controls/counterefeit_piracy/statistics/index_de.htm

24. Juni 2010

Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens:

http://www.gem-online.de/pdf/gem_publikation/Was_ist_eine_Marke_2002.pdf

28. Juni 2010

Interbrand:

http://www.interbrand.com/best_global_brands_methodology.aspx?langid=1003

6. August 2010

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ahrensfelde, 23. August 2010